



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vladimír Franěk

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Vladimír Franěk**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku tak, aby podporoval další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: 2015, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2016. Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-9527-5.

TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století. 2019. Praha: Grada Publishing. ISBN:
978-80-271-2361-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů a dílčí činnosti personalistiky. První část práce se zabývá teoretickými východisky, a to vymezením základních pojmů a konkrétními personálními činnostmi. V rámci empirické části práce byl proveden kvantitativní výzkum napříč mezinárodními společnostmi, které se charakterem své činnosti zařazují do trhu B2B a zároveň mají výkon své činnosti na území České republiky. Následně byla provedena případová studie vybrané společnosti a na základě identifikovaných problémových oblastí byly formulovány návrhy na zlepšení v dílčích oblastech personálních činností. Dále jsou navržena doporučení na zlepšení v oblasti jednotlivých personálních činností.

Klíčová slova

personální řízení, lidské zdroje, personální činnosti, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, personální systém

Abstract

The thesis is focused on human resources management and particular activities of the human resources process. The first part of the thesis deals with theoretical starting points, by defining basic concepts and specific HR activities. In the empirical part of the thesis, quantitative research was conducted across the international companies in the B2B market and simultaneously they have the performance of their activities in the territory of the Czech Republic. Then a case study of the selected company was conducted and proposals for improvement in the sub-areas of human resources activities were formulated based on identified problem areas. Furthermore, recommendations for improvement in the field of individual human resources activities are suggested.

Keywords

Human Resources Management, Human Resources, Human Resources Activities, Employee Onboarding, Evaluation of Employees, Training of Employees, Human Resources System

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

FRANĚK, Vladimír. Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135207>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Citace elektronického zdroje:

FRANĚK, Vladimír. Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135207>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomová práce je původní a zpracována samostatně. Dále prohlašuji, že citace použité literatury jsou úplné a nedošlo k porušení autorského práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. 5. 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval společnosti za spolupráci, ochotu a vstřícnost při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí mé práce – paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled.

Obsah

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY BUSINESS TO BUSINESS	11
1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	12
1.3 PERSONALISTIKA/ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	14
1.5 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ A JEHO ROLE	16
1.6 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	16
2 ANALÝZA PROBLÉMU	28
2.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY REPREZENTATIVNÍHO VÝZKUMU.....	29
2.2 OPERACIONALIZACE KONSTRUKTŮ.....	30
2.3 VÝZKUMNÝ NÁSTROJ	31
2.4 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	32
2.5 ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	53
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	63
3.1 ROLE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VE SPOLEČNOSTI	63
3.2 VYTVOŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST A NÁSLEDNÝ VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	65
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	67
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	68
3.5 PERSONÁLNÍ SYSTÉM.....	69
3.6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ KE ZLEPŠENÍ.....	70
ZÁVĚR.....	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	77
PŘÍLOHY	78

Úvod

Člověk je pro organizaci kapitálem a to, jak nakládáme s lidskými zdroji, nepochybně zefektivňuje činnost společnosti jako celku. Existuje mnoho způsobů řízení lidských zdrojů, mnoho pohledů na personální činnosti, a tato práce se zaměří na to, jaké způsoby využívají mezinárodní společnosti, kde je velké množství těchto lidských zdrojů.

Důvodem výběru této práce je důležitost a nutnost se neustále v tomto oboru vzdělávat, a především sledovat aktuální přístupy ve společnostech. Lidské zdroje a práce s nimi je velmi dynamický obor, který se neustále mění, transformuje a společně s technologickými a komunikačními inovacemi jde rychle „dopředu“. Je považováno za smysluplné získávat informace od korporátních společností o jejich personálních činnostech, které mohou být různorodé a v různých oblastech řízení jinak efektivní. Dostatečné množství variabilních dat, jejich zpracování a výsledky výzkumu mohou být pro společnost, ať na trhu nové nebo již zaběhnuté, cenným informačním a inspirujícím zdrojem o tom, jak pracovat s lidskými zdroji a jakými trendy se aktuálně oblast HR řídí.

Diplomová práce se nejdříve zaměřuje na literární rešerši, kde budou vytyčeny a definovány základní pojmy, které se v oblasti lidských zdrojů objevují. V dalších částí práce budou věnovány personálním činnostem, se kterými se bude nadále pracovat i v praktické části této práce.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem práce je na základě realizovaného kvantitativního reprezentativního výzkumu a realizované kvalitativní analýzy vybrané společnosti navrhnout změny v konceptu řízení lidských zdrojů konkrétní společnosti. Dílčími cíli práce je tyto navrhované změny rozvrhnout do úrovní jednotlivých personálních činností, které budou dále v této práci v rámci teoretické části blíže popsány a specifikovány.

Pro účely empirické části diplomové práce jsem se nejdříve věnoval kvantitativnímu reprezentativnímu výzkumu ve společnostech splňující zvolené charakteristiky (mezinárodní společnosti, které se charakterem své činnosti zařazují do trhu B2B a zároveň mají výkon své činnosti na území České republiky). Na základě interpretace výsledků reprezentativního výzkumu a teoretických východisek byla po kvalitativní analýze konkrétní společnosti navrhována změna koncepce řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, a to na úrovni jednotlivých personálních činností.

V rámci reprezentativního výzkumu bylo využito dotazníku distribuovaného napříč společnostmi, které splňovaly danou charakteristiku a byly ochotné se výzkumu účastnit. Dotazníky byly vyplňovány pracovníky personálního oddělení dané společnosti. Dotazník byl vytvořen na základě odborné literatury z teoretické části práce, kdy na základě zde nashromážděných informací, jsem vytvořil specifické výzkumné otázky a hypotézy. Dále byly mnou vytvořeny dotazníkové otázky tak, aby analýza odpovědi přinesla odpovědi na specifické otázky. V rámci druhé části výzkumu analyzuji vybranou společnost, abych později mohl aplikovat výsledky reprezentativního výzkumu na vybranou společnost a mohl tak navrhnout možná zlepšení. Sběr informací v této části je proveden pomocí analýzy interních dokumentů, zúčastněného pozorování a v případě potřeby rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

Podrobněji jsou cíle, metody a postupy zpracování popsány v empirické části této práce.

1. Teoretická východiska práce

Pro účely mé diplomové práce je nejdříve důležité si vytyčit základní konstrukty výzkumného problému a ty definovat. V následujících podkapitolách vysvětluji, co je to organizace poskytující služby business to business, neboť tyto organizace budou výzkumný vzorkem v praktické části této práce. Dále se zabývám pojmy lidské zdroje a jejich rozvoj a základními okruhy personalistiky, které jsou pro tuto práci stěžejní. Jedná se o poměrně rozsáhlé téma, proto není účelem literární rešerše podat vyčerpávající přehled aktuální problematiky, ale pouze uvést do tohoto problému a připravit si podklady pro praktickou část.

1.1 Organizace poskytující služby business to business

Business-to-business (B2B), také business to business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku. Významným rysem modelu B2B je větší důraz na logistiku a zajištění samotného obchodu, oproti důrazu na získání zákazníka, jako je tomu v případě obchodů B2C (business to customer). (25) B2B trh neboli trh společností se skládá ze společností nakupujících zboží a společností nakupujících služby jiných firem. Nakupované zboží a služby tedy slouží jako vstupy podnikatelské činnosti a transformují se zde na jiné zboží a služby, které jsou dále prodávány, pronajímány a dodávány jiným firmám. (13)

Vztahy na B2B trzích jsou komplexnější, protože na tvorbě nákupního rozhodnutí a na vzájemné interakci mezi podnikem zákazníka a jeho dodavatelem se podílí podstatně více vzájemně spolupracujících lidí (19). To je i důvod, proč jsem se rozhodl o výběr těchto společností pro účely mé diplomové práce, neboť je zde předpoklad, že správně nastavený koncept řízení lidských zdrojů je zde velmi důležitý právě kvůli velkému počtu vzájemně spolupracujících lidí. Dále také proto, že sám v jedné takové společnosti pracuji, a proto je mi toto téma bližší než například výrobní podnik.

1.2 Lidské zdroje

O tom, co termín lidské zdroje zahrnuje, se neustále vedou diskuze.

První pohled říká, že lidské zdroje se týkají postupů a činností v oblasti lidských zdrojů, respektive toho, jak společnost zajišťuje získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a další personální systémy. Vedle toho se mohou lidské zdroje týkat personální funkce nebo útvaru, kdy se jedná o obecně definovatelné funkční jednotky v rámci společnosti. Ve třetím pojetí se mohou lidské zdroje dotýkat personalistů, což jsou jedinci, kteří na pracovní úvazek vykonávají své podnikové role v rámci řízení lidských zdrojů. (17)

Wright, McMahan a McWilliams poukázali na to, že lidské zdroje skrývají potenciál trvalé konkurenční výhody pro společnost, neboť za určitých okolností jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. (26) Dle Koubka může společnost úspěšně fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít materiální zdroje, finanční zdroje, lidské a informační zdroje. Armstrong pak lidské zdroje definuje jako lidský faktor ve společnosti, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jež dává společnosti zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. (13) (15)

Je tedy zřejmé, že z těchto výroků by návrh na změnu koncepce řízení lidských zdrojů měl vycházet a při realizaci změny musí využívat vlastnosti lidských zdrojů tak, aby byl naplno využit jejich potenciál, při kterém mohou realizovat sami sebe a zároveň je dosaženo maximálního ekonomického a sociálního užítku pro společnost.

1.3 Personalistika/řízení lidských zdrojů

Personalistika a řízení lidských zdrojů jsou často označovány i jako personální management. Dále pak se v praxi můžeme setkat s pojmy personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů či řízení lidského kapitálu.

V odborné literatuře jsou dle Lochmanové tyto termíny pečlivě oddělovány, a to následovně. (17)

Personalistika je nejobecnějším pojmem, a tak zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené s obsluhou personálu podniku od přijetí po propuštění. **Personální administrativa** představuje státem předepsané činnosti související s vedením, správou a uchováváním informací o

pracovnících ve firmě. **Personální řízení** se začalo z personalistiky vyčleňovat po druhé světové válce. Obecně se jedná o tu část podnikové řízení, která se zaměřuje na vše ve vztahu k člověku v pracovním procesu. Jedná se o aktivnější přístup v podobě tvorby personální strategie, plánování a rozvoje zaměstnanců. „**Řízení lidských zdrojů** je částí podnikového řízení, která se zaměřuje na „vše, co se týká člověka v pracovním procesu“ (16) (17). Lidé vymezují strategii a cíle organizace, produkují výrobky či poskytují služby, ovlivňují kvalitu a uplatnění podniku na trhu apod.

Pro účely této práce nebudu terminologicky rozlišovat mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

Lidské zdroje v podniku uvádějí do chodu ostatní zdroje a ovlivňují jejich používání. Rovněž představují pro podnik jeden z nejcennějších a nejdražších zdrojů, a proto je řízení lidských zdrojů základem a nejpodstatnější oblastí celého řízení společnosti. O konceptu řízení lidských zdrojů si každý podnik rozhoduje sám. Je tedy pouze na jeho uvážení, jaké bude postavení personálního oddělení v podnikové hierarchii, jak velký bude mít rozsah, jaké oblasti jsou prioritou, kolik a jaké zaměstnance bude podnik přijímat, jaká bude personální politika a strategie. (17)

Řízení lidských zdrojů je souhrn metodologií a rozhodování, jejíž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Na zřeteli jsou ale dva hlavní cíle samotného řízení lidských zdrojů:

- umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků,
- přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků. (17) (3)

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je usilovat o obsazení místa v podniku tím správným člověkem a neustále jej přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa. Mezi další úkoly patří optimální využití schopností a kvalifikace pracovníků, podobně jako efektivní využití fondu pracovní doby. Je nutno usilovat o zdravé mezilidské vztahy v podniku, formovat týmy a efektivně vést lidi.

1.4 Personální strategie

Personální strategie je nasměrována celkovou strategií společnosti. Nicméně sama tato strategie tvoří nepostradatelný základ strategie podnikové, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má společnost k dispozici.

Vzhledem k tomu, že cíle personálních činností jsou provázány s cíli společnosti, neměly by být v nesouladu se zájmy společnosti a musejí brát v úvahu nejen vnitřní charakteristiky společnosti, ale také vnější okolní podmínky. Konkrétní podoba personální strategie tedy je vymezena mnoha faktory souvisejícími se zaměřením, velikostí a celkovou úrovní organizace, počtem a kvalifikační strukturou pracovníků, počtem personalistů ve společnosti apod.

1.4.1 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Původcem tohoto modelu shody jsou představitelé Michiganské školy. Zastánci této teorie se domnívají, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií společnosti.

V rámci tohoto modelu byl definován tzv. cyklus lidských zdrojů tvořený čtyřmi typickými procesy, které jsou vykonávány ve všech společnostech, a to: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj. (17) (3)

Harvardský systém

V pozadí harvardského systému stojí harvardská škola Beera a kol. Hlavní myšlenka tohoto systému vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního řízení je možné vyřešit, jestliže si vedoucí pracovníci vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené, a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Hlavní hybatelem a změnou v činnostech řízení lidských zdrojů jsou filozofie a strategické vize manažerů.

Dle této teorie má řízení lidských zdrojů dvě základní charakteristiky:

- liniový manažeři akceptují svou odpovědnost za propojenost strategií podnikových s personálními,
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností.

Harvardský model měl výrazný vliv na teorii i praxi lidských zdrojů, a to zejména kvůli zdůraznění, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů a nikoli pouze personálního útvarů a jeho personalistů. (17) (3)

1.4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podpora dosahování strategických cílů společnosti, vytváření a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti; přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu; zabezpečení společnosti talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance; usilování o vytváření kladných pracovních vztahů a navození vzájemné důvěry mezi řídicími pracovníky a zaměstnanci; nejméně důležité i podporování etického přístupu k řízení lidí. (2)

Podle Boxalla je to ale i podpora životaschopnosti společnosti prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly. (28)

Toth zobecňuje cíle řízení lidských zdrojů do čtyř oblastí, a to sociální cíl, kdy má společnost za úkol, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům společnosti, a přitom byl minimalizován negativní dopad těchto souvislostí na organizaci. Dále organizační cíl, který spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku. Funkční cíl se zaměřuje na úroveň služeb personálního oddělení, které jsou poskytovány vedoucím zaměstnancům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle organizace. A nakonec osobní cíle, kdy jsou zaměstnanci integrální součástí cílů řízení lidských zdrojů, jde tedy především o podporu osobních cílů zaměstnanců, možnost jejich seberealizace, a také o dosažení pocitu spokojenosti na pracovišti tak, aby jejich chování a pracovní výkony byly v souladu s cíli společnosti. (29)

1.5 Personální oddělení a jeho role

Personální oddělení tvoří personalisté dané společnosti. Podle Sequensové je hlavním cílem personálního oddělení stabilizace zaměstnanců a budování loajality vůči společnosti. (30) Podle Armstronga je zase základní úlohou personalistů poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, mimo jiné se personalisté zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců. (2)

Becker a Huseltd uvádí, že personalisté by měli být zdrojem řešení skutečných problémů podnikání. Tímto tvrzením personalistům přisuzují zcela zásadní podíl na výsledcích společnosti. Francisová, Keeganová či Ulrich následně však zmiňují, že personalisté mají jako významný cíl právě spokojenost zaměstnanců, která však mnohdy může jít proti vizím společnosti. Sequencová uvádí, že by personalista měl mít možnost konzultovat problémy v oblasti řízení lidských zdrojů přímo s vedením společnosti, proto by mu měl být přímo podřízen. Čím níže by byl personální útvar ve struktuře ukotven, tím více by mohlo docházet ke zkreslování či zpoždování podstatných informací. Jako vhodné řešení se tak jeví umístění personálního útvaru přímo pod generálního ředitele či na úroveň liniových manažerů. (30)

Role personalistů se liší dle místa, které personalista zabírá v personálním útvaru. Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, konzultanti či kouči. Armstrong rozlišuje následující role na roli obecnou, roli poskytovatele personálních služeb, strategickou roli - podpora a uskutečňování strategie firmy, dále roli business partnerů, kteří spolu s liniovými manažery přebírají zodpovědnost za dosažení úspěchu společnosti, roli nositelů inovací, roli agentů změny. (2)

Práce personalistů je také do velké míry svázána legislativou. Stěžejním dokumentem, podléhajícím mezinárodním smlouvám a regulím Evropské unie, je zákoník práce. Zákoník práce upravuje vznik a náležitosti pracovní smlouvy, dohodu o rozvázání pracovního poměru, výpověď, odstupné, pracovní dobu, odměňování atd. Úkolem každého personalisty je zabezpečení personální agendy tak, aby byla plně v souladu s aktuálně platnou legislativou.

1.6 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů zajišťuje potřebné množství způsobilých lidí a jejich vedení způsobem, který vede k dopracování se k vymezeným cílům organizace. Cílem personálních činností je zajistit, jak kvantitativní stránku lidských zdrojů, čímž je myšleno optimální počet, struktura a formální kvalifikace, tak i kvalitativní stránku, do které je zahrnuta výkonnost, tvořivost,

motivace a identifikace s cíli podniku. (22) V literatuře se často setkáváme s různým počtem a také různým pojetím personálních činností, dle Koubka můžeme rozlišit až čtrnáct personálních činností neboli funkcí (16). Dvořáková doplňuje ještě bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (7)

1. vytváření a analýza pracovních míst
2. personální plánování
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. hodnocení pracovníků
5. rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. odměňování
7. vzdělávání pracovníků
8. pracovní vztahy
9. péče o pracovníky
10. personální informační systém
11. průzkum trhu práce
12. zdravotní péče o pracovníky
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (16).

Pro účely této práce se budu nadále věnovat následujícím personálním činnostem, které budou nadále zkoumány i v praktické části této práce.

1. získávání, výběr a přijímání pracovníků
2. hodnocení pracovníků
3. vzdělávání pracovníků
4. personální informační systém

Tyto personální činnosti jsem vybral z toho důvodu, neboť jejich případná změna bude pro personální oddělení vybrané společnosti jednodušší než například změna odměňování pracovníků, kdy například společnost nemusí mít finanční prostředky na zvýšení mzdy, nebo zprostředkování nefinančního odměňování ve formě zaměstnaneckých benefitů. Navíc, obecně peníze nejsou brány jako dlouhodobá motivace zaměstnanců, a tedy účinek zvýšení mzdy, a tedy změny personální činnosti v tomto ohledu, by nemělo dlouhodobé účinky.

1.6.1 Vytváření pracovních míst a následný výběr zaměstnanců

Základním prvkem organizační struktury společnosti je pracovní místo či pracovní pozice (14). S další definicí přichází Kociánová (12), uvádí: „že pracovní místo je utvářeno souborem úkolů a odpovědností“.

Základem personální práce je utváření pracovního místa, či jeho obsazování odpovídajícím zaměstnancem, ale nejedná se o pracovníka pouze správně vzdělaného či zkušeného, ale i adekvátně motivovaného. Pracovní místo vyžaduje předpokládaný soubor jednání, které je nazváno jako role. Od pracovníka se vyžaduje, aby tuto roli „hrál“ při výkonu práce (2). Mezi základní personální činnosti patří i analýza pracovního místa, která je směrodatná pro další navazující personální činnosti. Dle Armstronga (2) jsou dva základní cíle vytváření pracovní pozice, a to uspokojit požadavky podniku, co se týče produktivity, kvality produktů, a dále je to uspokojování potřeb jedince s ohledem na jeho zájmy a úspěchy.

V procesu získávání pracovníků jde zejména o rozeznávání a vyhledání adekvátních lidských zdrojů, poskytnutí informací ohledně volných pracovních pozicích, jejich nabízení, jednání s uchazeči a získávání podstatných informací o potencionálních pracovnících a v neposlední řadě i organizační a administrativní zabezpečení těchto činností. (1) (3)

Tento proces se zahajuje v okamžiku uvolnění pracovního pozice ve společnosti. Na začátku procesu je důležité stanovit zdroje uchazečů, zvolit vhodnou náborovou strategii, pomocí které budou uchazeči informováni o volném pracovním místě, a také jaké budou taktiky zaujetí daného uchazeče. Zdroje získávání pracovníků mohou být interní, nebo vnější. (1) Oba způsoby získávání pracovníků mají samozřejmě své výhody i nevýhody. V případě, že získáváme zaměstnance z vnitřních zdrojů, dochází k pozitivnímu vlivu na zaměstnance, kteří mají naději kariérního růstu či přesunu na jinou pracovní pozici. Interního zaměstnance organizace již zná a ví, jak pracuje a může tak vstupovat do nižšího rizika než u uchazeče externího. (3)

Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů náboru uvádí Koubek (16):

Tabulka 1: *Silné a slabé stránky interního náboru*

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Možnost kariérního růstu	Omezenost výběru
Ekonomická nenáročnost	Soutěživost a rivalita místo spolupráce
Znalost prostředí	Riziko neobjektivnosti výběru
Uplatnění talent managementu	Náklady na rekvalifikaci
Znalost způsobilostí a postojů uchazečů	Úspěšnost jedince ve stávající pozici neznamená úspěch v nové
Posílení motivace	Hrozba nemoci „modré krve“
Posílení osobní angažovanosti	

(zdroj: vlastní zpracování na základě Koubek) (16)

Tabulka 2 *Silné a slabé stránky externího náboru*

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Větší možnost výběru	Riziko odlišných očekávání (i mzdová)
Záruka personální agentury (organizace poskytující outsourcing) za kvalitu výběru	Časová náročnost třídění a vybírání uchazečů
Svěží a nový přístup nováčka k firemním postupům	Riziko neúspěchu při hledání
Inovace	Kritický přístup stávajících zaměstnanců k novému kolegovi
	Nutnost socializace
	Demotivace interních kandidátů

(zdroj: vlastní zpracování na základě Koubek) (16)

Armstrong (2) dělí získávání a následný výběr pracovníků do tří fází:

- definování požadavků – za pomoci specifikace pracovního místa, personálního plánu,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.

Pro výběr pracovníků existuje celá řada náborových metod. Pro základní seznámení se s uchazeči je požadován životopis, motivační dopis či osobní dotazník.

Dle Dvořákové (8) slouží toto třídění k vytipování užší skupiny žadatelů, daná analýza má napovědět zda:

- je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zapadne do pracovního kolektivu a organizace
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký má zájem o nabízenou práci.

K dalším metodám pak patří osobní pohovory, při kterých si lze doplnit informace o uchazeči, jeho očekáváních a motivaci, poznat jeho osobnostní charakteristiky a stejně tak potencionální zaměstnanec může získat více informací o pracovním místě a firemní kultuře. Příjímací pohovor může být po jednotlivcích, skupinový či mít formu Assessment centra. Mezi doplňkové metody patří testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, osobnostní testy, testy schopností). Často se náboráři dožadují referencí.

Rozmísťování pracovníků by se dalo definovat jako prostředek k naplnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Gregar (9) za tyto úkoly považuje zajištění správného člověka na správné místo a v pravý čas, optimální využití pracovních schopností lidí v organizaci, formování a rozvíjení týmové spolupráce, vytváření podmínek pro personální a sociální rozvoj organizace jako celku a jedince v ní (9). Cílem rozmísťování pracovníků je zlepšování jak celooorganizačního výkonu, tak také výkonu jednotlivců. K tomu dopomáhá optimalizace vztahu mezi člověkem, jeho pracovní náplní a v neposlední řadě také pracovním místem (16). Vzhledem k neustálým změnám vnitřních i vnějších podmínek organizace, je rozmísťování pracovníku nepřetržitý proces. Důvodem je především vytvoření takových podmínek, které pracovníkovi umožní podávat optimální výkon.

V rámci rozmísťování pracovníků literatura uvádí dva typy mobility, a to vnitřní a vnější (9). Mezi formy rozmísťování pracovníku v rámci vnitřní mobility, tedy týkající se dané organizace, můžeme zařadit povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přerazování pracovníků na nižší funkci (9). Povyšování pracovníků může probíhat dvěma způsoby. Prvním z nich je přímým rozhodnutím příslušných míst. V praxi to znamená, že pracovníci, kteří jsou v hierarchickém postavení výš, rozhodnou o povýšení. Druhým způsobem povýšení je výběrové řízení, tzn. volné pracovní místo se nabídne všem zájemcům v organizaci a o povýšení rozhoduje nejčastěji personální oddělení. Převedení pracovníka na jinou pracovní pozici znamená, že pracovník přechází pouze v rámci dané organizace a podmínky jeho práce se výrazně nemění. K přerazení pracovníka na nižší pozici může dojít, pokud původní pracovní místo bylo zrušeno anebo organizace pracovníka shledala neschopným nadále vykonávat jeho dosavadní práci (14) (1).

Vnější mobilita pracovníků se dá dále dělit na aktivní a pasivní (14). Aktivní stránka vnější mobility pracovníků je spojena s nově příchozími pracovníky do organizace. Jedná se o proces obsazování volného pracovního místa, o kterém se již zmiňujeme výše. Pasivní stránka vnější mobility zaměstnanců se dá také označit jako uvolňování pracovníků. Jedná se tedy o

ukončování pracovního poměru a řadí se zde propuštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí pracovníka (2). Pracovně-právní stránku uvolňování pracovníků upravuje Zákoník práce. Podle § 48 Zákoníku práce lze pracovní poměr rozvázat čtyřmi způsoby, a to dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr může rovněž skončit uplynutím sjednané doby jeho trvání.

1.6.2 Hodnocení pracovníků

Vykonávat práci bez jakékoliv zpětné vazby je nejen velice náročné, ale mnohdy rovněž neefektivní. Nejen z těchto důvodů hraje hodnocení pracovníku velkou roli v tom, jaké výkony ve své práci podávají, ale také jak jsou motivováni k tomu je podávat. Dle Pilařové si každá firma musí projít vývojem v jehož určité fázi si uvědomí, že je potřeba využívat své zdroje (a to i lidské) efektivněji. (20) Zvyšování motivace leží na opačné straně vah, než je výkon zaměstnance a je potřeba udržovat je v rovnováze, aby vše fungovalo, jak má (20). Jak uvádí Wagnerová, tak problematika výkonu pracovníka a jeho hodnocení je z valné části psychologická problematika (24). Zkoumáním individuálních rozdílů mezi jednotlivci se napomohlo především aplikaci psychologických poznatků v průmyslových organizacích.

Na začátku této kapitoly je důležité rozlišit pojmy **výkon** a **výkonnost**. I zde se setkáváme s terminologickou problematikou, která pramení z nepřesného překladu z anglického jazyka. V případě výkonnosti se hovoří o tzv. „*performance appraisal*“, neboli *hodnocení výkonnosti*, nebo „*performance management*“ jako *řízení výkonnosti*. Právě „*performance management*“ bývá často chybně překládán jako *řízení výkonu*. Wagnerová chápe **výkon** spíše jako činnost menšího rozsahu, která je omezena nějakým časovým úsekem a většinou přináší nějaký výsledek. (24) U **výkonnosti** lze hovořit o dlouhodobém fenoménu, který bývá vztažen k určitému subjektu (23).

Dalším důležitým pojmem je právě **motivace**, která v problematice hodnocení pracovníků rovněž hraje velkou roli. Provazník ji definuje jako vnitřní hybné síly, které nemusí být vždy vědomé, které jeho chování či činnosti orientují určitým směrem, aktivizují jej a tuto vzbuzeou aktivitu i udržují. (21) Navenek se pak působení těchto sil projevuje jako motivovaná činnost v podobě motivovaného jednání. Jak trefně uvádí Wagnerová, tak vztah motivace a výkonu není lineární křivka nýbrž se jedná o konkávní parabolu. (234) To si lze vyložit tak, že nedostatečná nebo přehnaná motivace nevede ke zvýšení výkonu, ba naopak způsobuje jeho snížení. Tato křivka je v závislosti na dalších psychických vlastnostech u každého jiná a liší se

tak i reakce na jednotlivé podněty. Zatímco u někoho to může dojít k navýšení motivace u druhého vyvolá stejný podnět reakci opačnou.

Historie hodnocení pracovníků není příliš starou disciplínou a poprvé se objevuje ve výzkumné práci Taylora z počátku 20. století (24). Jak uvádí Dulewicz, tak hodnocení patří k základní lidské vlastnosti a hodnotíme prakticky cokoli se v našem životě nachází. (6) Problém může nastat v případě, že tomuto hodnocení není dán žádný systém a je tak pouze nahodilé, což může vést k motivačním či etickým problémům na pracovišti. Původním účelem zavedení systémů hodnocení bylo zdůvodnění výše odměny zaměstnance s tím, že výše platu byla tehdy považována za jedinou možnost zvýšení výkonu zaměstnance. Teprve v 50. letech se v USA začalo uvažovat o pracovním hodnocení, jako o nástroji ke zvyšování motivace a vlastního rozvoje zaměstnanců (24).

Cíle pracovního hodnocení jsou opravdu rozmanité a postupují od poznání dané pozice (a s ní pojících se činností) vedoucím pracovníkem přes zvýšení motivace zaměstnance, až po případné stanovení odměny ve formě platu, či výše prémie, nebo změnu pracovní pozice, a to buď na lineárním žebříčku či v rámci struktury organizace. Díky hodnocení je rovněž možné stanovit pro zaměstnance nějaké školení či dodatečné vzdělání v případě, že vedoucí shledá zaměstnance nedostatečně kompetentním pro výkon dané pozice, nebo jej naopak díky zaškolení chce připravit na výkon jiné pozice (24). Pilařová na druhé straně zmiňuje, že hodnocení umožňuje poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům, prodiskutovat potřebné změny ohledně komunikace a chování na pracovišti. Rovněž se jeho prostřednictvím stanovují rozvojové cíle a do jisté míry může ovlivnit i postoje zaměstnanců vůči firmě. (20)

Jak již bylo nastíněno na začátku podkapitoly, tak pro hodnocení zaměstnanců je potřeba stanovit určitý systém. Ten lze rozlišit na několik druhů. Základní dělení je na **systematické** a **nesystematické hodnocení**. **Systematické hodnocení** se odehrává v předem stanovených intervalech (např. každého půl roku) nebo při předem určených příležitostech (přechod zaměstnance na jiné pracovní místo). Toto hodnocení bývá podáváno písemně a stává se součástí pracovní složky zaměstnance. U **hodnocení nesystematického** nejsou stanoveny žádné intervaly nebo příležitosti, při kterých k hodnocení dochází a odehrává se tak zcela náhodně. Většinou se jedná o neformální hodnocení v podobě rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Systematické hodnocení se dále dělí na **hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a mimořádné hodnocení**. (20)

Metod pro hodnocení zaměstnanců je celá škála, ale pro účely této práce bude uvedeno jen několik z nich. Pilařová uvádí například *metodu zařazování*, která „je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance (s nejlepším výkonem) po nejhoršího.“ Na podobném principu je založena metoda *párového srovnání*. Mezi časté metody patří rovněž *hodnotící rozhovor*, který je potřeba s předstihem dostatečně naplánovat, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. (20)

Poté, co je hodnocení zaměstnanců dokončeno, máme nějaké výstupy, u kterých se očekává jejich následné zpracování a implementace do praxe. Ve většině vyspělých zemí se tyto výsledky nejčastěji používají na stanovení vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků. Například v Německu je pak hodnocení využito k označení zaměstnanců vhodných k povýšení a v Belgii se hodnocení stále používá ke stanovení výše mzdy. V roce 2008, kdy autorka Wagnerová vydala svou publikaci, tomu nebylo jinak ani v České republice, kde se na první příčce významu hodnocení stále objevoval systém odměňování. (24)

S měnící dobou lze předpokládat, že i v České republice se dnes zaměřuje hodnocení zaměstnanců spíše na jejich motivaci a jejich rozvoj než pouhé určování výše jejich platu. Jak bude uvedeno v následující podkapitole, tak pozornost se nyní ve velké míře zaměřuje na firemní vzdělávání pracovníků, protože jak již bylo řečeno, je zapotřebí využívat nejen lidské zdroje efektivně. A vzdělání je investice, která se Vám vždycky vyplatí.

1.6.3 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků může hrát důležitou roli v konkurenceschopnosti firmy, jelikož firma, která má vzdělané zaměstnance, kteří svoje schopnosti a dovednosti umí využít, může takto získat silnější postavení oproti ostatním firmám (18) (3)

Cílem vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je rozvíjení jejich znalostí a dovedností tak, aby je mohli uplatňovat v rámci pracovního procesu. Ukazuje se, že vzdělávání a další formy rozvoje jsou nejdůležitějšími investicemi do lidského kapitálu (10). A vzhledem k narůstajícím požadavkům na pracovníky, především kvůli technologickému rozvoji, s kterým se pojí i obměna trhu práce jako např. vznik nových pozic a zánik některých jiných pozic, hraje vzdělávání na pracovišti čím dál větší roli a firmy i organizace na to reagují.

Pro realizování vzdělávacích programů a aktivit je nejprve potřeba udělat analýzu vzdělávacích potřeb daných zaměstnanců. Podle Belcourtové je zapotřebí udělat analýzu špatného výkonu,

kteřá zahrnuje popis neefektivního výkonu a posouzení prostředí pracovníků (4). K takovému posouzení musíme znát některé základní informace:

- odhad nákladů současného výkonu,
- zjištění oblastí, která potřebují zlepšení,
- zhodnocení toho, co zaměstnanci již znají,
- a také je potřeba zanalyzovat poměr vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného školitelského programu.

Oblasti vzdělávání můžeme rozdělit do okruhů podle záměru vzdělávání, a to na adaptační proces nového pracovníka, doškolení, přeškolení iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem (11). Co se týče procesu orientace a adaptace nového pracovníka, je zde realizován promyšlený specifický program vzdělávacích a adaptačních aktivit, které mají pomoci usnadnit proces seznamování se jak s pracovními úkoly, tak se spolupracovníky, a také má za úkol urychlit samotnou adaptaci na pracovní prostředí (16). Doškolení je podle Koubka neustálý proces, při němž dochází ke přizpůsobování stálých znalostí novým požadavkům daného pracovního místa, které vznikly na základě technologického vývoje a změnám na trhu práce. Přeškolení je formou rekvalifikace, kdy u pracovníka dochází k formování pracovních schopností, díky kterým může vykonávat jiné povolání, ať už podobné tomu předchozímu, tak úplně odlišné (16). Rozvoj iniciovaný podnikem je podle Kislerové realizován z podnětu podniku, který chce zajistit svým zaměstnancům možnost dalšího rozvoje, chce z nich udělat schopné pracovníky a zajistit si tak konkurenční výhodu a z toho plynoucí dlouhodobou úspěšnost organizace. Zvláštním druhem vzdělávání pracovníků jsou povinná vzdělávání jako je školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany, školení řidičů či školení první pomoci. (11)

Podle Koubka se dělí vzdělávání pracovníků na „on the job“ neboli vzdělávání přímo na pracovišti, a na „off the job“ neboli vzdělávání mimo pracoviště. (16) Metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce se používá spíše pro vzdělávání u kvalifikačně méně náročných profesí (7). Za takové vzdělávací postupy jsou považované metody coachingu, mentoringu, counsellingu, asistování, rotace práce, pracovní porady a instruktáž při výkonu. Metody používané mimo pracoviště jsou používány při získávání a následném užívání odborných znalostí (16). Mezi takové metody patří přednáška, workshop, assessment centra, hraní rolí, semináře s diskuzí, e-learning, atd.

1.6.4 Personální informační systém

Personální informační systém zajišťuje podporu procesu řízení lidských zdrojů. Představuje systematicky uspořádanou počítačovou práci s informacemi týkající se všeho, co se týká personální práce v organizaci, především zajišťování, zpracovávání a poskytování dat pověřeným osobám (16). Aby byl personální informační systém efektivní, měl by obsahovat kvalitně zpracované sekce manažerského, finančního, komunikačního a plánovacího rázu. Tyto sekce by se měly navzájem analogicky propojovat a poskytovat společný přístup do takových sekcí, které jsou v souladu s potřebami personalistů (5). Personální informační systémy dále obsahují formalizovaný soubor postupů, které slouží k vyhledávání informací, ale zároveň slouží i k jejich aktualizaci a kontrole správnosti. Kvalitní a efektivní personální systém je tedy pro organizaci důležitým informačním a kontrolním pilířem v oblasti lidských zdrojů. Z tohoto důvodu se obecně doporučuje nechávat na tvorbě personálního informačního systému dostatečně záležen. (3)

V současné praxi systémy fungují na klasické bázi hardwaru a softwaru. Hardware zahrnuje všechnen hmatatelně reálný materiál potřebný ke spuštění a provozu systémů jako například počítač, paměť, mechanika, monitor, klávesnice, myš a v neposlední řadě i kvalitní procesor, jehož kvalita by měla být v souladu s požadavky na řádnou funkci systému. Software je druhou stranou mince efektivního fungování systému. Je to všechnen nehmotný funkční materiál, především aplikace a programy. Základní personální systém by měl podle Bělohlávek a spol. operační systém, databázi, která by měla obsahovat všechny informace o organizaci, dále programy potřebné k práci s potřebnými informacemi a v neposlední řadě grafiku, umožňující zobrazovat systém. (5)

1.6.5 Druhy systémů

Personální informační systémy lze rozdělovat dle jejich funkcí a využití. Bělohlávek a spol. ve své publikaci systémy rozděluje na systémy výkazů, systémy na podporu řízení a informační systémy pro vrcholný management (5). Každý z těchto systémů slouží jinému účelu, obsahují různé informace a přístup do nich se zásadně liší. V současnosti však různé druhy systémů v jedné organizaci fungují na jedné systémové platformě.

Systém výkazů neboli *Reporting*, slouží ke každodenním činnostem pracovníků z různých oblastí managementu. Systém musí obsahovat pravdivé a validní informace o aktuální činnosti organizace a o jejich výsledcích, na základě kterých management rozhoduje o následujících

krocích. Systém na podporu rozhodování neboli *Decision Support System*, se používá výhradně ve středním managementu a funguje především na analytické bázi. Slouží k plánování k optimalizaci činnosti organizace, popřípadě k počítačovému modelování a návrhům. Systém pro vrcholný management neboli *Executive Information System*, slouží k poskytování vnějších i vnitřních informací výhradně pro top management. Zahrnuje nejrůznější informace z meetingů, konferencí, ale i z každodenního dění ve firmě a mnoho dalších informací, které pomáhají top managementu efektivně vést organizaci (5).

1.6.6 Výhody systémů

Výhody personálních informačních systémů v organizacích jsou neoddiskutovatelné. Jde o ulehčení, zefektivnění, a především zjednodušení práce s informacemi a personálními daty. Místo papírových evidencí, kartoték a archivů zabírající v některých případech celé místnosti nahrazuje softwarový systém, který obsahuje vše, co organizace a její pracovníci potřebují vědět. Je ovšem důležité se systémem naučit pracovat, vědět, kde a co najít a získat přehled o funkcích systémů. Další výhodou je také odbourávání komunikačních bariér, protože systémy obsahují komunikační platformy pro řadu zaměstnanců, kteří mohou skrz systém komunikovat jak mezi sebou, tak i třeba s vrcholným managementem nebo dceřinými společnostmi. S tím přichází i výrazné ušetření času, protože osobní schůzky nebo některé „one to one“ meetingy mohou být nahrazeny videokonferencemi skrz systém. Výhodou je v neposlední řadě i zálohování dat, které jsou archivované i několik desítek let. Závěrem lze říci, že systém šetří tři nejdůležitější aspekty organizace – čas, místo a peníze.

2 Analýza problému

Pro účely praktické části diplomové práce jsem se nejdříve věnoval reprezentativnímu výzkumu ve společnostech splňující zvolené charakteristiky (mezinárodní společnosti, které se charakterem své činnosti zařazují do trhu B2B a zároveň mají výkon své činnosti na území České republiky). Na základě interpretace výsledků reprezentativního výzkumu a teoretických východisek byla po analýze konkrétní společnosti navržena změna koncepce řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

V rámci mého reprezentativního výzkumu jsem se zabýval hlavní výzkumnou otázkou, která přímo reflektuje hlavní cíl tohoto výzkumu, a to zjistit **jaký je vztah mezi organizacemi poskytující služby a zvoleným konceptem řízení lidských zdrojů**. Abych následně toto zjištění mohl aplikovat do případové studie zabývající se analýzou konkrétní vybrané společnosti.

K dosažení tohoto cíle výzkumu jsem zkoumal personální činnosti popsané v teoretické části diplomové práce. Výzkumná data jsem získal z odpovědí na sady otázek v distribuovaném dotazníku, který bude v další části metodologie výzkumu detailněji popsán, do společností stanovené charakteristiky. Dotazníky byly vyplňovány pracovníky personálního oddělení dané společnosti. Další charakteristika nebyla na výzkumný vzorek kladena.

Dotazník byl vytvořen na základě odborné literatury z teoretické části práce, kdy na základě zde nashromážděných informací, jsem vytvořil specifické výzkumné otázky a hypotézy. Dále byly mnou vytvořeny dotazníkové otázky tak, aby analýza odpovědi přinesla odpovědi na specifické otázky. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze této práce.

V rámci druhé části výzkumu analyzuji vybranou společnost, abych později mohl aplikovat výsledky reprezentativního výzkumu na vybranou společnost a mohl tak navrhnout možná zlepšení. Sběr informací v této části byl proveden pomocí analýzy interních dokumentů, zúčastněného pozorování a v případě potřeby rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

2.1 Výzkumné otázky a hypotézy reprezentativního výzkumu

V následující podkapitole se budu věnovat specifickým výzkumným otázkám a hypotézám reprezentativního výzkumu, které slouží pro naplnění dílčích cílů tohoto reprezentativního výzkumu, a to na základě dotazníkového šetření získat odpovědi na jednotlivé specifické otázky uvedené níže pro jejich pozdější aplikaci na případovou studii konkrétní vybrané společnosti.

HVO: Jaký je vztah mezi organizacemi poskytující služby a zvoleným konceptem řízení lidských zdrojů?

SVO1: Jak souvisí charakteristika organizace s formou získávání pracovníků.

H1: Organizace poskytující služby formou B2B využívají ve větší míře interní získávání zaměstnanců, než-li formu vnějšího náboru.

SVO2: Jaký je vztah mezi charakteristikou organizace a formou hodnocení zaměstnanců?

H2: Organizace poskytující služby formou B2B upřednostňují systematické hodnocení ve formě hodnotícího rozhovoru před písemnou formou.

SVO3: Jak souvisí charakteristika organizace s podobou firemního vzdělávání?

H3: Organizace poskytující služby formou B2B preferují vzdělávání „on the job“ více než „off the job“.

SVO4: Jak souvisí charakteristika organizace s výběrem personálního systému?

H4: Organizace poskytující služby formou B2B nejčastěji využívají „decision support system“ oproti ostatním druhům personálních systémů.

2.2 Operacionalizace konstruktů

Získávání zaměstnanců

U této personální činnosti jsem se zaměřoval na procentuální výskyt interního či externího získávání zaměstnanců během předchozího kvartálního období.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, jako další personální činnost, jsem vyčíslil na základě odpovědí z již zmíněného dotazníku formou poměru mezi frekvencí systematického hodnocení a frekvencí nesystematického hodnocení za předchozí kvartální období.

Vzdělávání zaměstnanců

V rámci vzdělávání zaměstnanců jsem se zabýval vzděláváním „on the job“ realizované metodami koučinku, mentoringu a rotace práce, a na druhé straně vzděláváním „off the job“. Měřil jsem kvartální četnost těchto dvou typů vzdělávání.

Personální systém

Na základě dat z dotazníků jsem zjistil, jaký druh personálního systému využívají firmy. Následně na základě výpovědí respondentů jsem určil frekvenci využívání jednotlivých aplikací v personálním informačním systému.

Společnosti B2B

Výzkum byl realizován napříč společnostmi, které splňovaly následující charakteristiky, abych zajistil reprezentativnost mého výzkumného šetření.

Oslovil jsem mezinárodní společnosti, které se charakterem své činnosti zařazují do trhu Business to Business, a zároveň měly výkon své činnosti na území České republiky.

Tyto společnosti byly vybrány z Rejstříku firem, aby byly splněny předem stanovené charakteristiky. Domnívám se, že takto stanovené charakteristiky budou ovlivňovat vybrané personální činnosti, neboť na základě Modelu shody, který je často využíván v personálním řízení, by personální strategie měla být v souladu s podnikovou strategií, která úzce souvisí s charakteristikami organizace.

2.3 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj pro dosažení cíle reprezentativního výzkumu jsem zvolil, jak už bylo zmíněno, dotazník s celkem 30 otázkami.

Dotazník měl následující skladbu:

- úvod,
- identifikační údaje
- otázky

V úvodu jsem stručně představil sebe i výzkumný problém, který zkoumám a zdvořile požádal respondenta o vyplnění dotazníku. Rovněž důrazně ujišťuji respondenty o anonymitě výzkumu a sděluji jim přibližnou časovou náročnost vyplnění dotazníku.

Nejprve jsou zařazeny snadnější otázky následované těmi stěžejními. Na konci jsem zařadil „otázku“ s prostorem pro vyjádření vlastních myšlenek k tématu.

Existují různé druhy otázek, které je vhodné kombinovat z důvodu udržení pozornosti respondenta, nebo schopnosti vyjádřit co nejpřesněji svou odpověď. V mém dotazníku jsem použil otázky:

- uzavřené
 - dichotomické, dvě varianty odpovědi (ano x ne, kuřák x nekuřák)
 - polytomické – výběrové (výběr jedné alternativy)
 - výčtové (výběr více alternativ)
 - komparativní
- otevřené

V rámci mého dotazníku jsem dále využil filtračních otázek, které eliminují osoby, které nemají ke zkoumanému problému, co říci.

Dotazník byl distribuován pomocí platformy LinkedIn a bylo čistě na oslovených respondentech, zda dotazník vyplní. Celkově bylo rozesláno přibližně 150 dotazníků, návratnost dotazníku byla 66,7 % tj. následující analýza dat je vyhotovena ze 100 odpovědí.

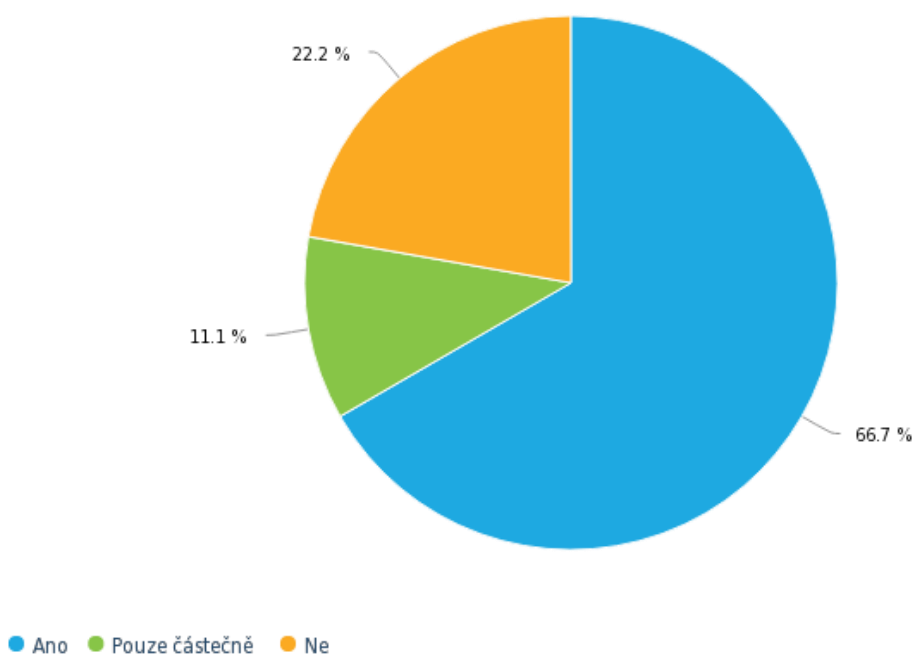
2.4 Analýza dat a výsledky empirického výzkumu

V rámci následující kapitoly zanalyzuji získaná data z dotazníků. Kapitola bude rozdělena do čtyř částí dle specifických výzkumných otázek. Dotazníky byly vyplňovány pracovníky personálního oddělení dané společnosti. Další charakteristika nebyla na výzkumný vzorek kladena jako například, zda respondent byla žena či muž, informace ohledně věku či seniority jejich pracovní pozice. Tyto otázky jsem nepokládal jako relevantní pro mé výzkumné šetření, a tak nebyly součástí dotazníkového schématu. Od těchto typu otázek jsem upustil i z důvodu možného nastolení nekonformního prostředí pro mé respondenty, neboť by mohli předpokládat, že například nejsou dostatečně seniorní, aby mohli dotazník vyplnit.

2.4.1 SVO1: Jak souvisí charakteristika organizace s formou získávání pracovníků?

Graf 1 Strategie recruitingu jako součást interního HR oddělení

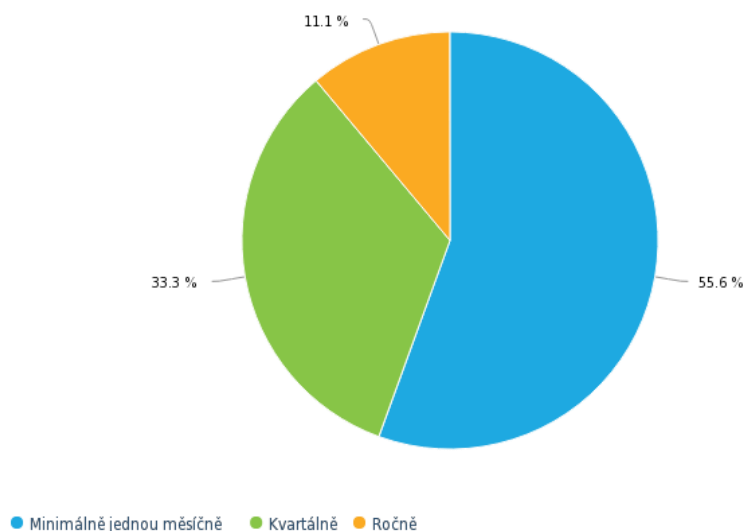
Je strategie recruitingu součástí pracovní náplně Vašeho oddělení HR?



Ve většině případů dotazovaných společností je nábor zaměstnanců součástí náplně interního oddělení HR. To znamená, že necelých 67 % respondentů svěřuje nábor pouze do rukou vlastních zaměstnanců. Na druhé straně 33,3 % respondentů více či méně využívají outsourcingu, tedy vnějšího náboru svých zaměstnanců.

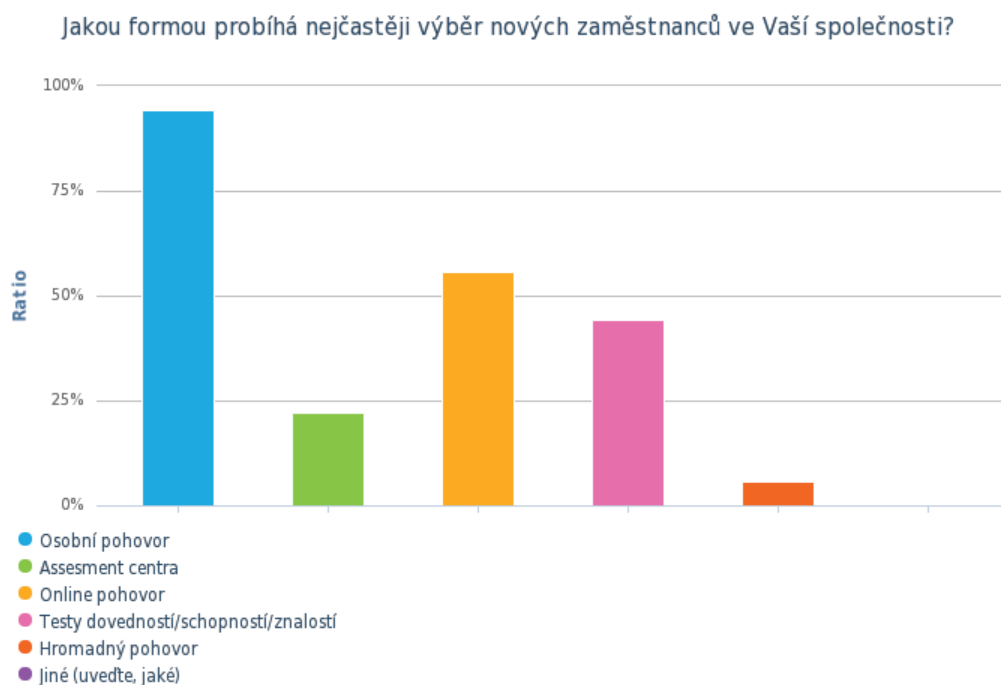
Graf 2 Frekvence nábor zaměstnanců ve společnosti

Jak často je Vaše oddělení nuceno řešit otázku přijímání nového pracovníka?

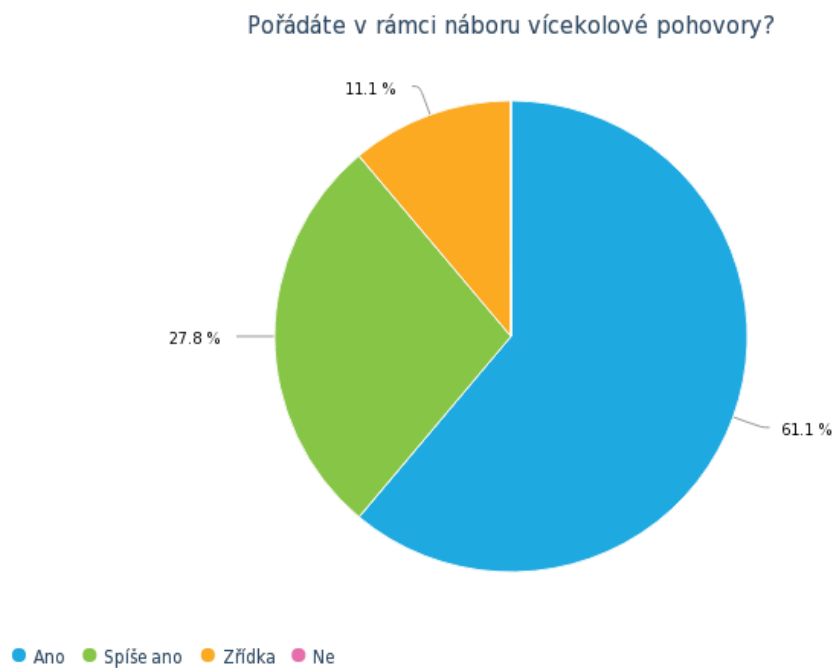


Na otázku, jak často musí HR oddělení řešit otázku přijímání nových zaměstnanců, jen 11 % respondentů odpovědělo, že jednou ročně. Předchozí otázku v dotazníku byla zároveň i filtrační, proto společnosti, které odpověděli, že nábor zaměstnanců není součástí jejich náplně se nezapojují do následujícího přehledu. Něco málo přes polovina respondentů se zabývá nábořem nových zaměstnanců alespoň jednou měsíčně. Tato otázka může být zkreslena aktuální situací s pandemií COVID-19, neboť dotazník byl distribuován během nejproblematictějších dní (jaro 2020), kdy mohli být společnosti ochromené aktuálním vývojem, a tedy i nenabírat nové zaměstnance. Limit této otázky můžeš být také způsoben jejím obecnějším zněním. Zatímco při dotazu na konkrétnější otázku kolik zaměstnanců bylo přijato za poslední kvartální období (1-3/2020), odpovídali respondenti v rozmezí 2-63, kdy medián je roven 28 a modus 30.

Graf 3 Forma výběru nových zaměstnanců

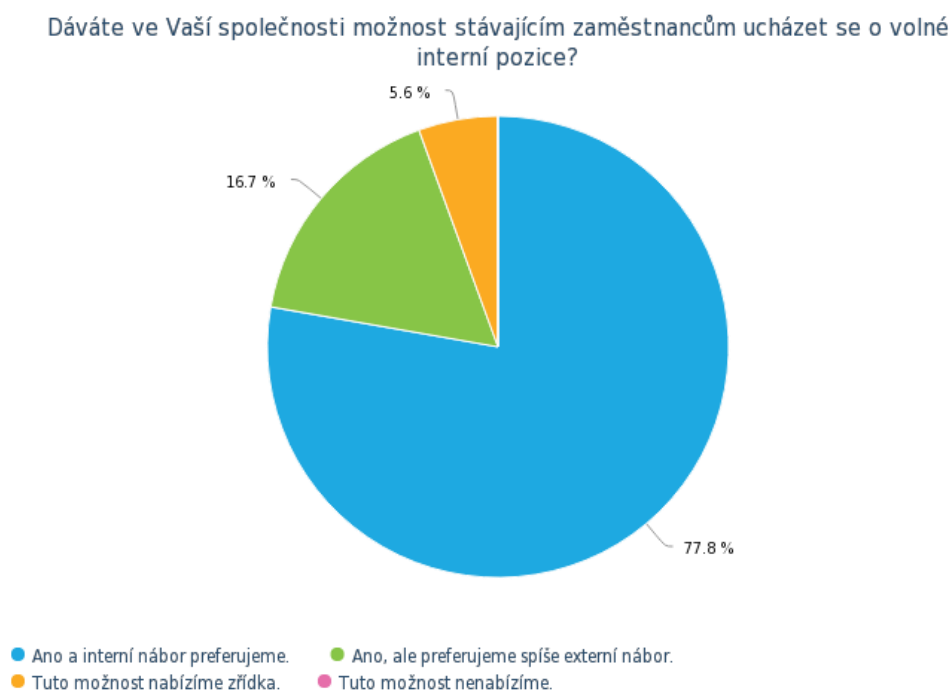


Graf 4 Existence vícekolových pohovorů



Pokud společnost uvedla, že součástí jejího HR oddělení je i nábor zaměstnanců, dále mě zajímalo, jakým způsobem tento proces probíhá. Konkrétně jaké formy pohovorů jsou s potencionálními zaměstnanci uskutečňovány. Tyto odpovědi mohou být také ovlivněny aktuální situací, kdy velká část společností musela přejít do online platformy při pořádání pohovorů. Jak je vidno na grafu č. 3, osobní pohovor a online pohovor zde má nejvyšší zastoupení. Dále pak testy dovedností a na předposledním místě assessment centra. Minimální procento respondentů nechává potenciální zaměstnance, aby se účastnili hromadných pohovorů. Zatímco na grafu č. 4 lze vidět, že osobní pohovory mají více či méně podobu vícekolových pohovorů. Žádný z respondentů neuvedl, že by nikdy nepořádal vícekolový pohovor.

Graf 5 Procentuální vyjádření nabízení interních pozic stávajícím zaměstnancům

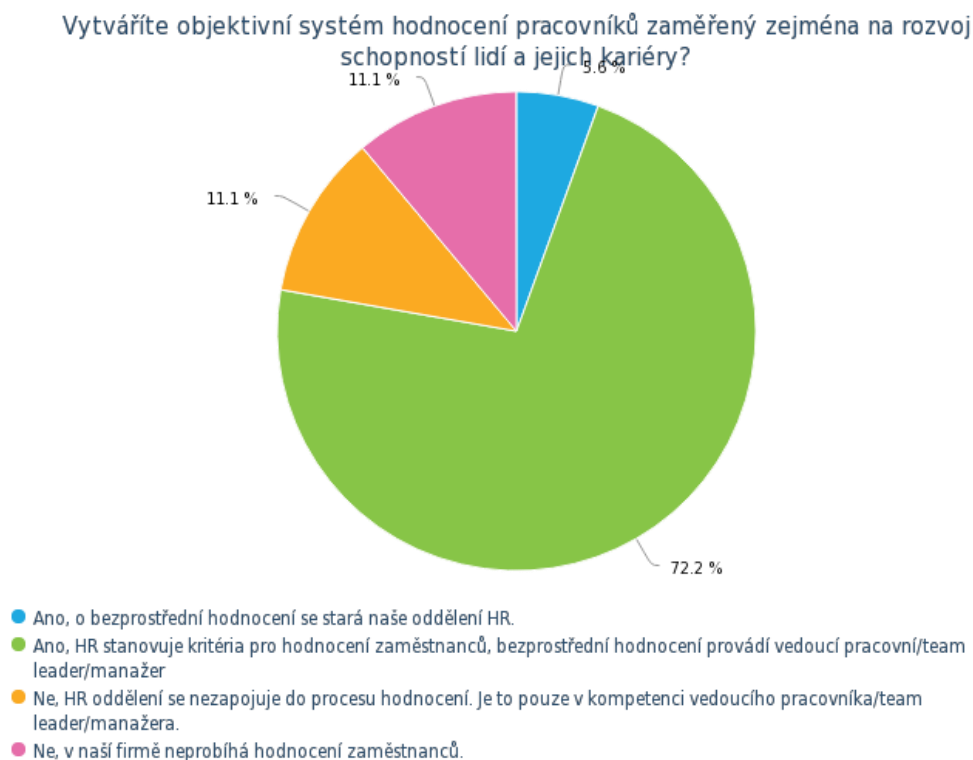


V rámci poslední otázky týkající se náboru zaměstnanců jsem se zabýval skutečností, zda společnost, která nevyužívá outsourcingu coby její recruitingovou strategii, podporuje talent management v její organizaci. 77,8 % respondentů nabízí, a dokonce i preferuje talent management. Pouze 5,6 % respondentů tuto možnost příliš nenabízí. Žádný z respondentů se nevyjádřil tak, že by tuto možnost nenabízeli vůbec.

2.4.2 SVO2: Jaký je vztah mezi charakteristikou organizace a formou hodnocení zaměstnanců?

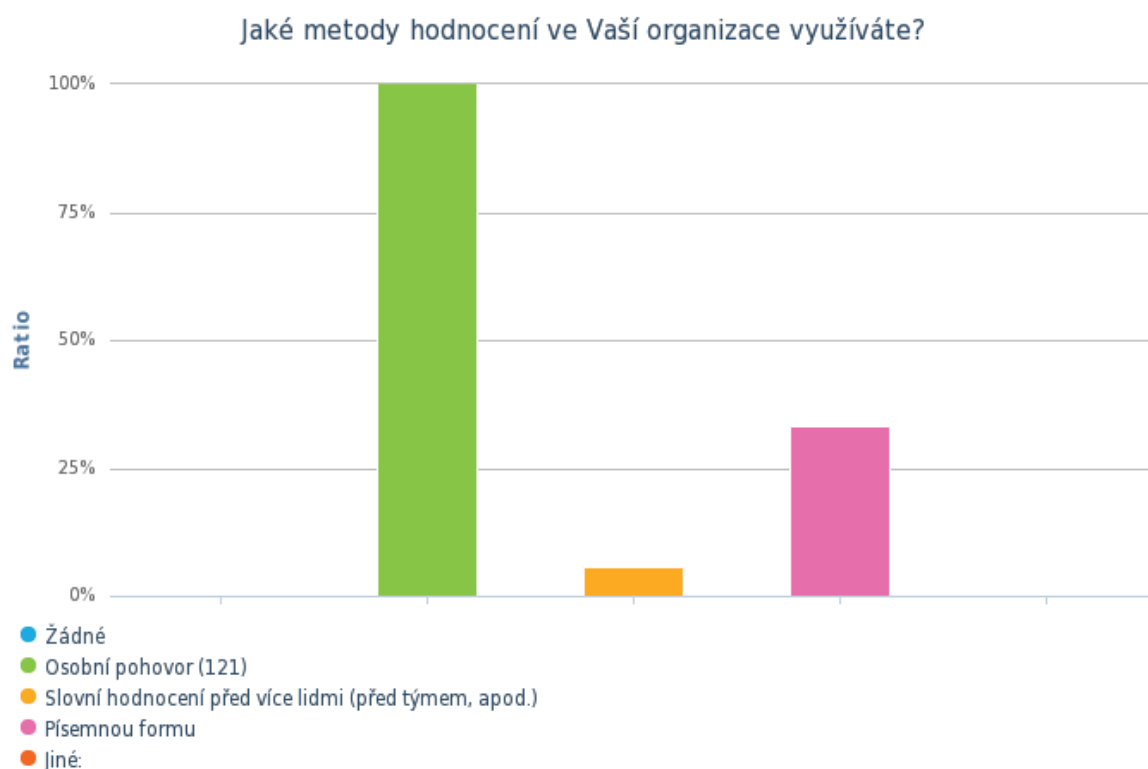
V rámci druhé výzkumné otázky jsem se zabýval vztahem mezi charakteristikou organizace, která byla společností poskytující služby formou B2B a zároveň měla výkon své podnikatelské činnosti na území České republiky, a podobou firemního vzdělávání. Na základě dotazníku, který byl distribuován celkově, byla vytvořená datová matice, kterou v následující části zanalyzuji.

Graf 6: Výskyt objektivního hodnocení pracovníku zaměřený na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry



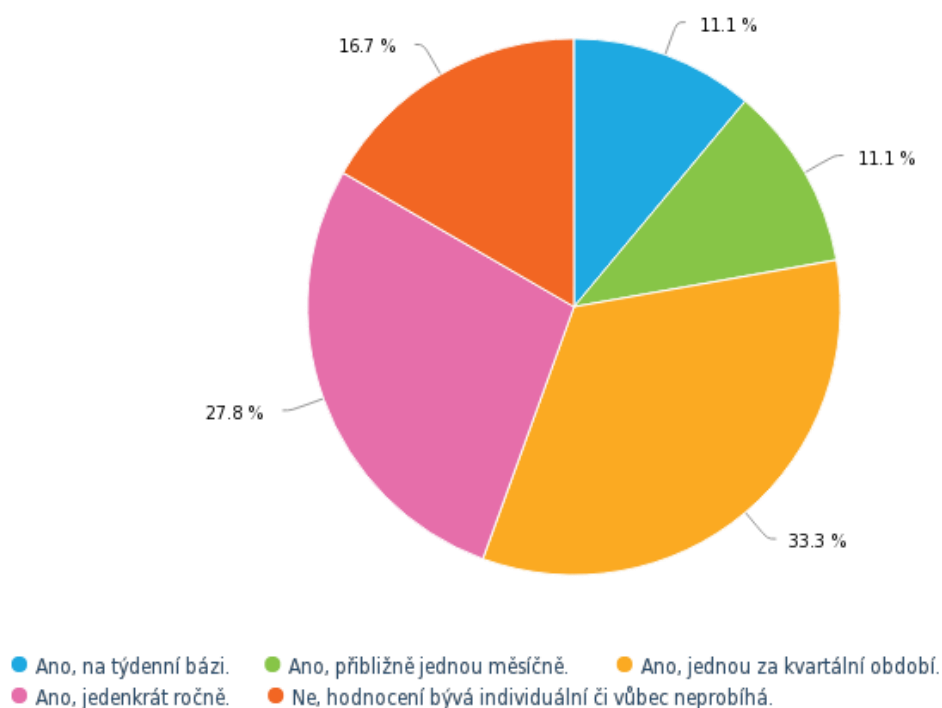
72,2 % respondentů se shodlo na tom, že v rámci jejich firmy jsou kritéria pro hodnocení zaměstnanců stanovována oddělením HR, ale samotné hodnocení je již v kompetenci vedoucího pracovníka/team leadera/manažera. Naopak menšina respondentů (5,6 %) odpověděla, že za bezprostřední hodnocení je zodpovědné jejich oddělení HR. Stejný počet hlasů pak dostaly možnosti negativního charakteru. Tedy, že ve firmě buď hodnocení neprobíhá vůbec na žádné úrovni, nebo že oddělení HR je z procesu hodnocení zaměstnanců zcela vynecháno.

Graf 7: Míra využívání metody hodnocení v organizaci



Mezi nejčastější metodu hodnocení používanou ve společnostech se používá **osobní pohovor**, který probíhá pouze s daným zaměstnancem a jeho nadřízeným. Případně u hovoru může být přítomen i zástupce HR. Zhruba ve 27 % případů je volena písemná forma, ve které se obvykle nachází grafy či tabulky, které nějakým způsobem shrnují přednosti či negativa zaměstnance. V minimu případů je voleno slovní hodnocení za přítomnosti dalších členů týmu daného zaměstnance. Ani jednou nebyla zvolena možnost jiné a překvapivě ani možnost žádné, což se vylučuje s faktem, že v předchozí otázce 11,1 % respondentů odpovědělo, že v jejich firmě hodnocení neprobíhá vůbec. Tento fakt budu považovat za zkreslení dat.

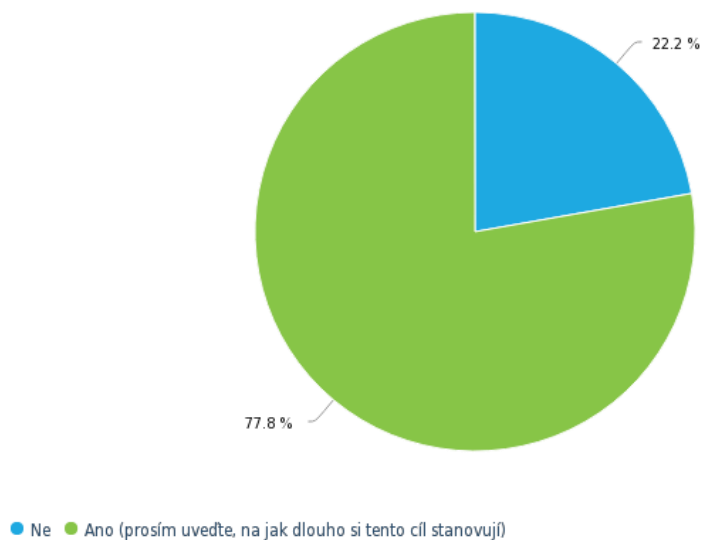
Realizuje se hodnocení zaměstnanců ve Vaší firmě v pravidelných intervalech?



Nejčastěji voleným obdobím (33,3 %) pro interval, ve kterém probíhá evaluace zaměstnanců byl zvolen roční kvartál, tedy období jednou za čtvrt roku. Hned za ním následoval (27,8 %) interval delší, a to sice evaluace jednou za rok. Zde již můžeme vidět onu zmiňovanou menšinu (11,1 %), která uvedla, že evaluace u nich ve firmě neprobíhá vůbec. Zde dochází k procentuálnímu nárůstu na 16,7 % z důvodu, že do odpovědi je rovněž zahrnuto individuální „spontánní“ hodnocení, které probíhá v danou chvíli a je řazeno mezi nesystematické. Menšina respondentů (11,1 %) pak uvedla nižší interval, kterým byla buď týdenní nebo měsíční evaluace. I zde po sečtení všech odpovědí, vyjma individuálního hodnocení, získáváme 83,3 % respondentů, kteří uvedli hodnocení v určitém časovém intervalu, tedy se jedná o hodnocení systematické.

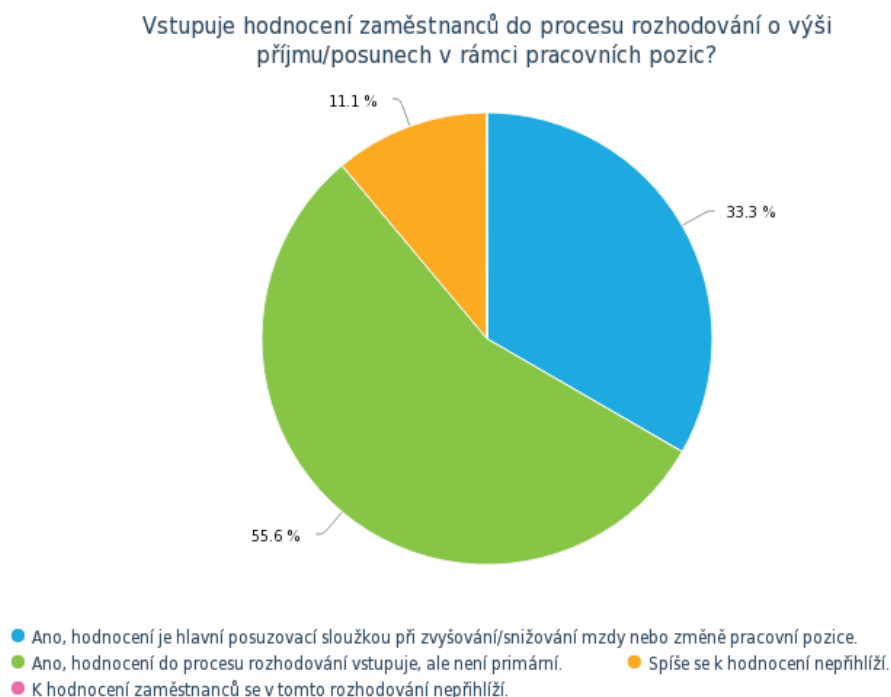
Graf 9 Povinnost stanovování pracovních cílů pro účely hodnocení

Mají zaměstnanci Vaší firmy povinné stanovování pracovních cílů pro účely jejich hodnocení?



Na výše uvedeném grafu můžeme vidět, jak ve velké míře (77,8 %) převažuje odpověď, že stanovování pracovních cílů jsou pro zaměstnance povinné. Již menší podíl (22,2 %) respondentů uvádí, že stanovování cílů povinné není.

Graf 10 Vliv hodnocení na odměňování/změny pozice zaměstnance

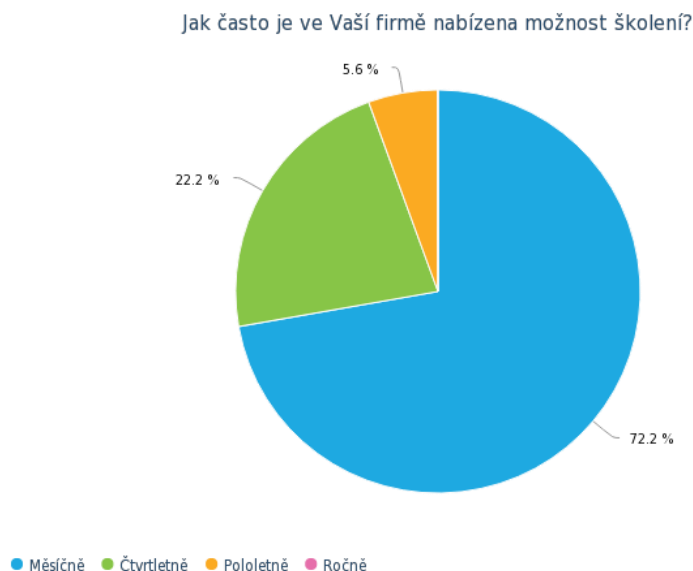


Pokud se jedná o vliv hodnocení zaměstnanců na jejich posun v rámci pracovních pozic, většina respondentů (88,9 %) odpověděla, že hodnocení vliv má. Přibližně polovina (55,6 %) respondentů odpověděla, že hodnocení do procesu vstupuje, ale není primární. Můžeme tedy předpokládat, že existují faktory, které mají vliv na růst, vzhledem k pracovním pozicím, větší. Část respondentů (33,3 %) odpověděla, že hodnocení je hlavní posuzovací složkou, při změně pracovní pozice. Pouze malá část (11,1 %) respondentů odpověděla, že se k hodnocení spíše nepřihlíží a můžeme říct, že jsou využívány ve větší míře jiné faktory. Žádný respondent nevybral možnost, že k hodnocení se nepřihlíží.

2.4.3 SVO3: Jak souvisí charakteristika organizace s podobou firemního vzdělávání?

V mé třetí vedlejší výzkumné otázce jsem se zabýval souvislostí mezi charakteristikou organizace a podobou firemního vzdělávání.

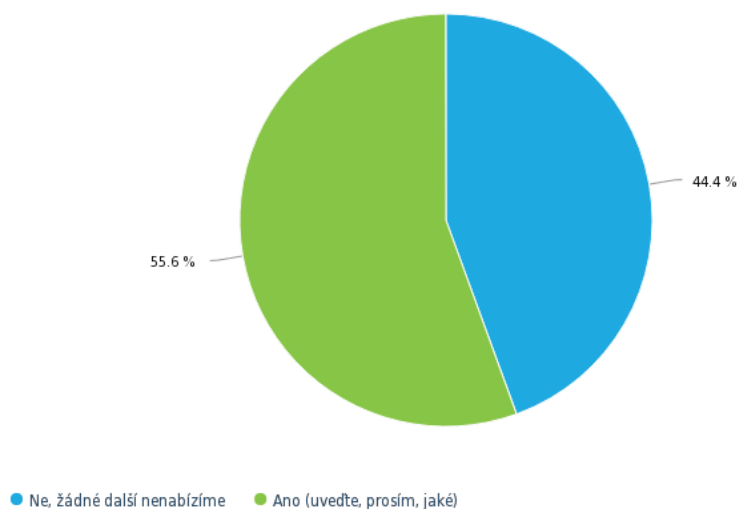
Graf 11 Frekvence školení ve společnosti



Co se týče možností vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, odpovídali respondenti nejprve na otázku četnosti nabízeného školení. Z grafu vyplývá, že všechny firmy nabízejí školení častěji než ročně. Celých 72,2 % dotázaných uvádí, že jejich firma nabízí svým zaměstnancům školení každý měsíc. Po tomto tvrzení následovala odpověď, která uvádí, že 22,2 % dotázaných firem nabízí zaměstnancům školení čtvrtletně. Nejnižší zastoupení (5,6 %) zastává odpověď, která uvádí četnost firem nabízejících školení svým zaměstnancům pololetně.

Graf 12 Povinné školení zaměstnanců

Máte v organizaci další povinná školení zaměstnanců vyjma zákonem stanovených kurzů (BOZP, PO)?



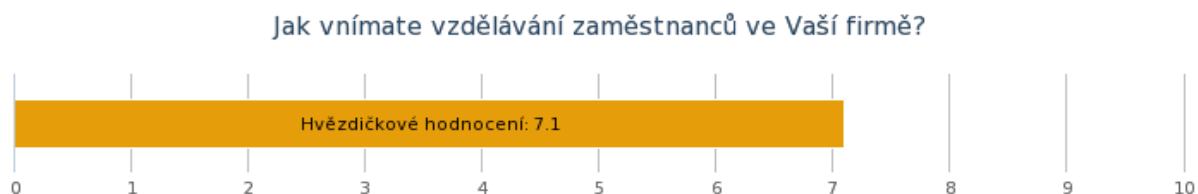
Na otázku ohledně nastolení povinných školení zaměstnanců odpovídá více než polovina (55,6 %) respondentů tak, že ve své firmě mají zavedeny povinná školení. Nejčastěji se jedná jak o různá odborná školení, jazykové kurzy, ale také o rozvojové kurzy a kurzy soft skills. Zbývajících 44,4 % respondentů uvedlo, že ve své firmě nemají žádná povinná školení kromě zákonem stanovených kurzů. Z tohoto grafu však vyplývá, že se jedná o velice malý (5,6 %) rozdíl mezi zastoupenou četností obou možných odpovědí.

Graf 13 Externí vzdělávání zaměstnanců



Externí nabídky vzdělávání pro své zaměstnance využívá 94,4 % dotázaných firem a tyto firmy externí vzdělávání svým zaměstnancům zároveň i sami finančně hradí. Zbývajících 5,6 % respondentů nezprostředkovává žádné externí vzdělávání svým zaměstnancům. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by jejich firma nabízela vzdělávání, které by si zaměstnanci hradili sami na vlastní náklady.

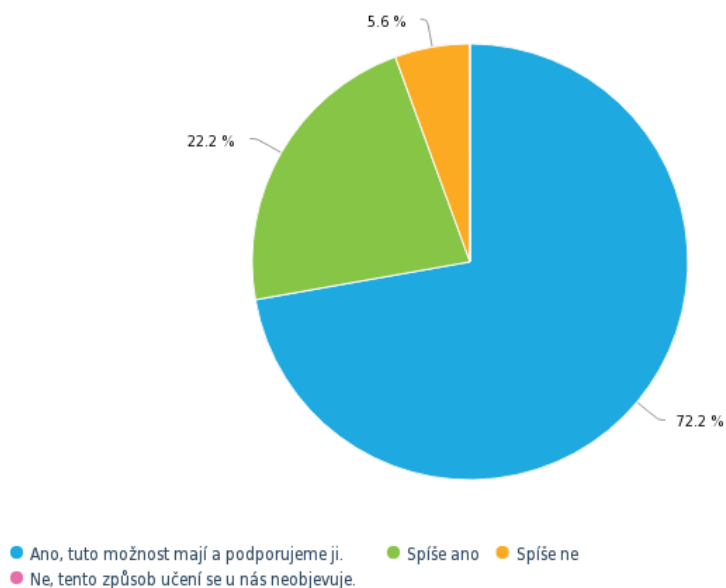
Graf 14 Vnímání vzdělávání zaměstnanců ve společnosti



Do dotazníku jsem zařadil i otázku týkající se vnímání vzdělávání ve firmě. Otázka je poměrně hodně subjektivní, může se týkat kvality vzdělávání, jeho dostupnosti, možností účasti a podobně. Respondenti mohli odpovědět pomocí hvězdičkového hodnocení od 0–10. Co se týče vnímání firemního vzdělávání, průměrně ho respondenti hodnotí jako 7,1 hvězdičky, což považuji za průměrné až nadprůměrné hodnocení.

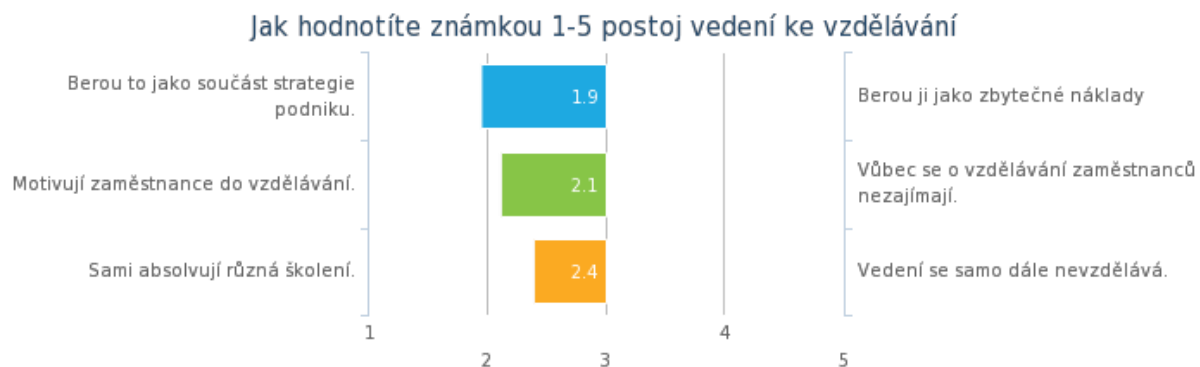
Graf 15 Generační učení ve společnosti

Mají zaměstnanci ve Vaší organizaci možnost učit se od sebe navzájem?



Tato otázka se týká vzájemného učení na pracovišti, popřípadě mezigeneračního učení na pracovišti. Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost učit se na pracovišti od sebe navzájem, uvádí 72,2 % respondentů kladnou odpověď. Zbylých 27,8 % se pohybuje mezi neurčitými odpověďmi „spíše ano“ a „spíše ne“. Záporně neodpověděl žádný z dotazovaných respondentů. Výsledky hodnotíme jako pozitivní přístup k vzájemnému učení na pracovišti ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Graf 16 Postoj vedení ke vzdělávání ve společnosti



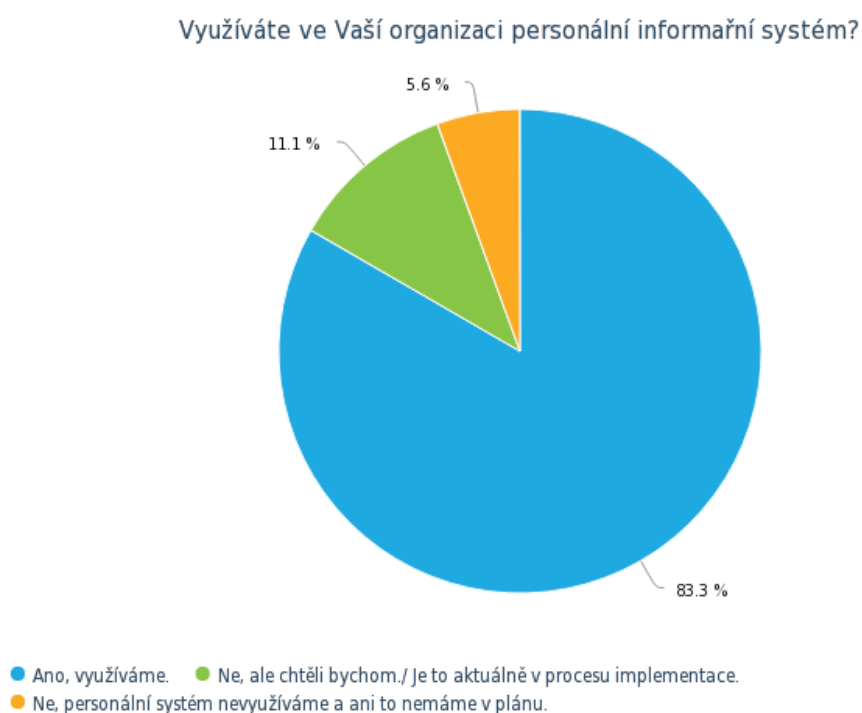
Tato otázka se zaměřuje na postoje zaměstnanců firem směrem k vrcholnému vedení firmy v souvislosti se vzděláváním. Respondenti odpovídali na tři podotázky a hodnotili je pomocí

dotazníkové škály. Po zběžném vyhodnocení odpovědí je zřejmé, že na všechny otázky převažovaly neutrální postoje k tématům ze strany respondentů. Spíše, než jako zbytečné náklady vnímají vzdělávání jako součást strategie své firmy, stejně tak se spíše přiklání k tomu, že vedení firmy se snaží své zaměstnance do vzdělávání motivovat a sami členové vrcholného vedení absolvují různá školení. Respondenti měli k dispozici škálu od 1 do 5 a neutrální odpovědi byly velmi časté.

2.4.4 SVO4: Jak souvisí charakteristika organizace s výběrem personálního systému?

V rámci poslední výzkumné otázky jsem se zabýval personálním systémem ve společnostech stanovené charakteristiky.

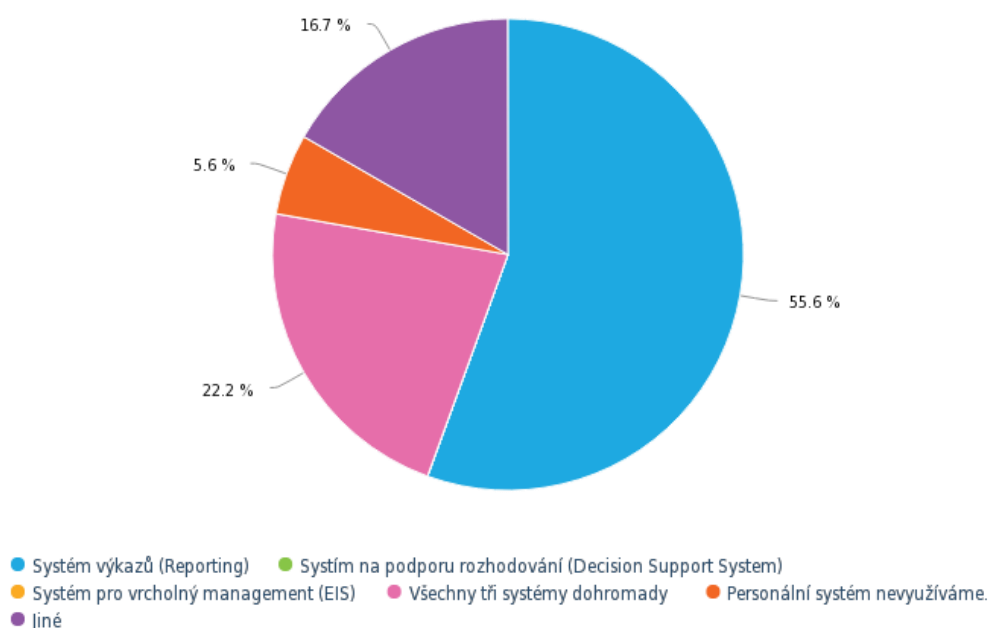
Graf 17 Využívání personálního informačního systému



Z grafu č. 17 je zřejmé, že personální informační systém již hraje nebo měl by hrát významnou roli v rámci daných HR oddělení. Pouze 5,6% část respondentů uvedla, že personální informační systém nemají a ani nemají v plánu ho implementovat. Tato skupina respondentů byla z dalších otázek na personální informační systém vyfiltrována.

Graf 18 Druhy personálního systému

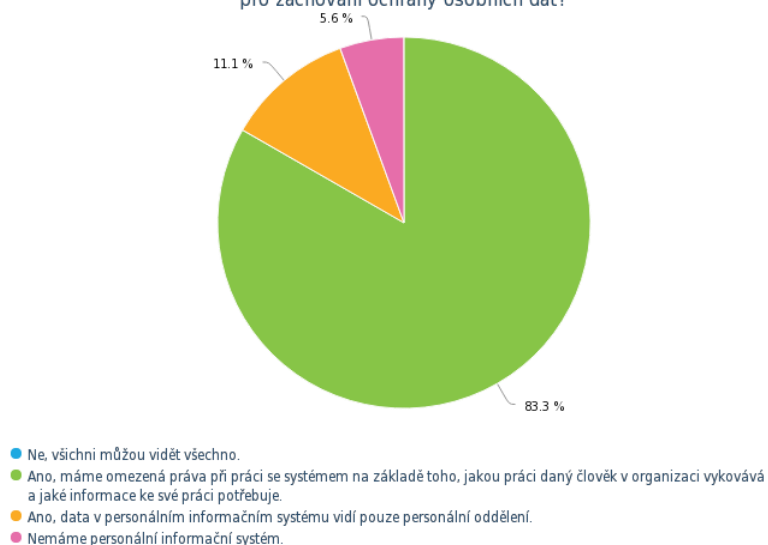
Jaký druh personálního systému využíváte (nebo aktuálně implementujete)?



Pro účely zobrazení tohoto grafu jsem zanechal původní 5,6 % respondent, kteří nevyužívají personální systém pro lepší přehlednost. Z grafu č. 18 je zřejmé, že nejčastější typ personální informačního systému je tzv. reporting či dokonce všechny tři základní typy informačního systému dohromady.

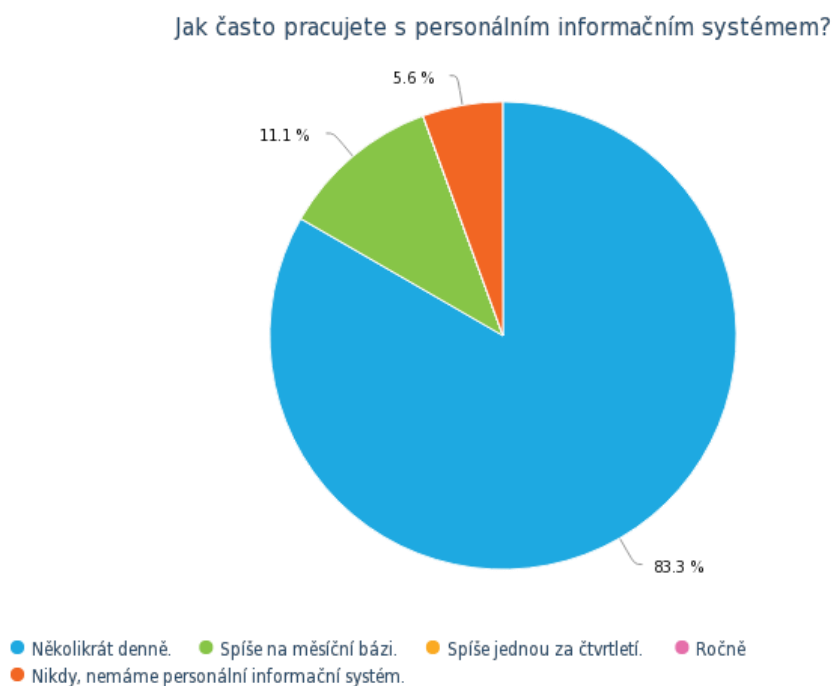
Graf 19 Ochrana osobních dat v personálním systému

Máte v organizaci definované role při práci s personálním informačním systémem pro zachování ochrany osobních dat?



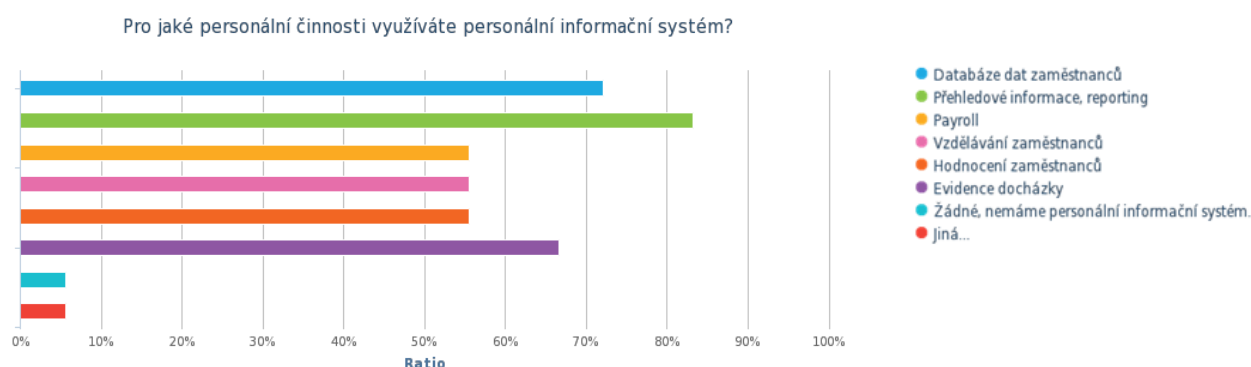
V personálního informačního systému je nashromážděno obrovské množství osobních dat zaměstnanců. Kvalita informačního systému HR oddělení tedy závisí i na zabezpečení těchto osobních dat. V grafu č. 19 se nám opět objevuje stejné procento respondentů, kteří odpověděli již na začátku, že informační systém nemají, proto nemusí ani řešit problematiku zachování ochrany osobních dat. V žádném případě respondent nezvolil možnost, že všichni, kdo mají přístup k personálnímu informačnímu systému vidí vše. Respondenti se zde tedy rozdělili na dvě části, a to 83,3 % respondentů má nastavená práva, na základě, kterých může člověk vidět pouze informace potřebné ke své práci. 11,1 % respondentů toto právo vidět osobní data všech zaměstnanců povolují pouze pracovníkům na oddělení HR.

Graf 20 Frekvence práce s personálním informačním systémem



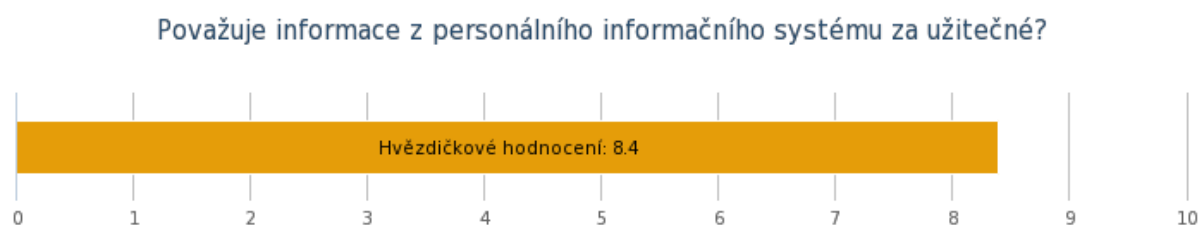
Na grafu č. 20 lze vidět, že respondenti-personalisté využívají personální informační systém ve většině případech (83,3 %), a to několikrát denně. Vedle toho 11,1 % respondentů alespoň jednou měsíčně, pravděpodobně v období příprav na odměňování zaměstnanců.

Graf 21 Personální činnosti v personálním informačním systému



Personální informační systém může být využíván pro mnoho personálních činností. Když se podíváme na graf č. 21, vidíme, že respondenti využívají personální informační systém pro různé personální činnosti. Nejčastěji složí jako nástroj pro přehled informací a tvoření reportingu. Nicméně i další činnosti jako celková databáze zaměstnanců, odměňování zaměstnanců na základě jejich docházky, jejich vzdělávání a hodnocení nejsou upozaděny.

Graf 22 Spokojenost s personálním informačním systémem



I přesto, že z předchozích otázek je zřejmé, že ve vybraných společnostech, které splňují předem stanovenou charakteristiku, je personální systém využíván více či méně intenzivně a v mnoha oblastech personální práce, hodnocení personálního systému jako užitečného můžeme považovat za nadprůměrné, ale nikoliv za vynikající. Při takovém využívání personálního informačního systému, bychom spíše předpokládaly, že personalisté budou více spokojeni s nastavením jejich personálního informačního systému, a budou se tedy pohybovat okolo 9-10*.

2.4.5 Interpretace výsledku empirického výzkumného šetření

Ze získaných a analyzovaných dat budu v následující kapitole interpretovat výsledky mého výzkumného šetření.

První výzkumná otázka se zabývala jednou z personálních činností HR oddělení a to nábořem nových zaměstnanců, a to konkrétně jak souvisí charakteristika organizace s formou získávání pracovníků. Ze získaných dat jsem zjistil, že ve společnostech stanovené charakteristiky je nábor nejčastěji součástí práce oddělení HR a možnosti outsourcingu v těchto případech nejsou příliš využívány. Důvod vidím zejména ve velikosti těchto společností a s ním i související velikosti HR oddělení. Tedy jsou zde možnosti, aby se HR oddělení rozdělilo na více částí a každá tato část se věnovala specifické oblasti personální práce. Dále na základě získaných dat bylo zjištěno, že v těchto společnostech také převyšuje zájem o talent management a získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů. Je tedy pochopitelné, že pokud pozice není obsazena interně, je zde upřednostňována situace, kdy je potencionální zaměstnanec vybrán vlastními zdroji. V rámci přijímacího řízení, což se domnívám, že souvisí také s myšlenkou správného výběru vhodného potencionálního zaměstnance, je podstatně více využíváno osobních pohovorů, na druhé příčce pak online pohovoru. Zde vidím možnost ovlivnění výzkumného šetření aktuální situací s pandemií COVID-19, neboť mnoho společností je touto situací ochromeno, personální oddělení se musí pochopit jiné strategie, pokud je vůbec stále provozován nábor, a tedy nejlepší alternativou k osobnímu pohovoru je online pohovor. Ovlivnění aktuální situací vidím i v tématu náboru zaměstnanců a jeho počtem za poslední kvartální období, tedy 1-3/2020. Nábor zaměstnanců byl velmi často pozastaven, ale i přesto se zde objevují zajímavá čísla, kdy maximum přijatých počtů zaměstnanců byl 63, tedy průměrně 21 zaměstnanců za měsíc, což jistě není vztáhnutelné na většinu populace. Spíše to hodnotím jako pozoruhodné vzhledem k aktuální situaci. Modus a medián se pohyboval okolo 30 zaměstnanců za kvartální období. Což koresponduje se situací, že většina respondentů odpovídala, že musí řešit otázku nabírání zaměstnanců na měsíční bázi. Na základě těchto dat mohu konstatovat, že je možné přijmout stanovenou hypotézu: Organizace poskytující služby formou B2B využívají ve větší míře interní získávání zaměstnanců, než-li formu vnějšího náboru. Společnosti, které se zúčastnili výzkumného šetření, se ve většině případů stavěly pozitivně k náboru zaměstnanců pomocí vlastních zdrojů, a častokrát byla pozice nabízena v první řadě interním zaměstnancům, až poté došlo k tomu, že byla vyhledávána pracovníky personálního oddělení mimo společnost. V náboru vnějšími zdroji přistupuje malá část respondentů.

V rámci druhé výzkumné otázky, jaký je vztah mezi charakteristikou organizace a formou hodnocení zaměstnanců, jsem se zabýval hodnocením zaměstnanců ve společnosti. Valná většina respondentů se shodla na tom, že v rámci jejich firmy jsou kritéria pro hodnocení zaměstnanců stanovována oddělením HR, ale samotné hodnocení je již v kompetenci vedoucího pracovníka/team leadera/manažera. Pouze u okolo 5 % společností hodnocení neprobíhá vůbec na žádné úrovni, nebo že oddělení HR je z procesu hodnocení zaměstnanců zcela vynecháno.

Mezi nejčastější metodu hodnocení používanou ve firmách se používá osobní pohovor, který probíhá pouze s daným zaměstnancem a jeho nadřízenými. Případně u hovoru může být přítomen i zástupce HR. Co považuji ve své analýze dat za důležité, že ani jednou nebyla zvolena možnost jiné a překvapivě ani možnost žádné, což se vylučuje s faktem, že v předchozí otázce 11,1 % respondentů odpovědělo, že v jejich firmě hodnocení neprobíhá vůbec. Tento fakt budu považovat za zkreslení dat. Nejčastěji zvoleným časovým intervalem pro hodnocení je jeden kvartál. Většina společností dává zaměstnancům povinnost stanovit si cíle pro tato hodnocení. A až 80 % společností výsledky tohoto hodnocení posuzuje při jakémkoliv dalších posunu zaměstnance napříč společnostmi.

Na základě interpretace analýzy dat mohu mou hypotézu: Organizace poskytující služby formou B2B upřednostňují systematické hodnocení ve formě hodnotícího rozhovoru před písemnou formou, přijmout, neboť 83,3 % respondentů, kteří uvedli, že konají hodnocení v určitém časovém intervalu, tedy se jedná o hodnocení systematické, a s tímto hodnocením se nadále pracuje pro účely zvyšování/snižování mezd, povyšování/degradování pracovních míst, obsazování interních pozic apod.

Co se týče možností vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, v případě třetí výzkumné otázky: jak souvisí charakteristika organizace s podobou firemního vzdělávání, odpovědi respondentů mi ukázaly, že firmy podnikající na trhu B2B a splňují námi stanovenou charakteristiku nabízejí školení pro zaměstnance každý měsíc, a to v největším zastoupení. Pouze minimální část respondentů uvedla, že školení nabízí v delším časovém intervalu, a to pololetně. Tedy mohu konstatovat, že personální oddělení ve společnostech dbají na vzdělávání zaměstnanců a uvědomují si jeho důležitost, neboť v záležitosti povinných školeních se více než polovina společností zaměřuje i na další typy kurzů vyjma zákonem povinných (BOZP, PO), například různá odborná školení, jazykové kurzy, ale také o rozvojové kurzy a kurzy soft skills. Externí nabídky vzdělávání pro své zaměstnance téměř všechny dotázané společnosti a toto externí

vzdělávání svým zaměstnancům zároveň i sami finančně hradí. Co hodnotím jako zajímavé, že ani jeden z respondentů neuvedl, že by jejich společnost nabízela vzdělávání, které by si zaměstnanci hradili sami na vlastní náklady. Ostatně i sami respondenti hodnotili, že vnímají vzdělávání v jejich společnosti jako lehce nadprůměrné ($7,1 * z 10^*$). Vedle externě nabízených kurzů jsem se v rámci našeho výzkumu také soustředila na „on the job“ vzdělávání, tedy vzdělávání, které se děje v rámci firmy na základě interních kurzů, vzdělávání od ostatních kolegů v podobě koučinku, mentoringu apod. 72,2 % respondentů se vyjádřilo, že tyto procesy vzdělávání se u nich ve společnosti dějí, zbytek respondentů si nebyl zcela jistý, ale žádná společnost nezavrhla tento způsob vzdělávání. Výsledky hodnotím jako pozitivní přístup k vzájemnému učení na pracovišti ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Spíše, než jako zbytečné náklady vnímají respondenti vzdělávání ve společnosti jako součást strategie, stejně tak se spíše přiklání k tomu, že vedení firmy se snaží své zaměstnance do vzdělávání motivovat a sami členové vrcholného vedení absolvují různá školení.

Na základě těchto výsledků mohu konstatovat, že má hypotéza: organizace poskytující služby formou B2B preferují vzdělávání „on the job“ více než „off the job“, nemůže být bez výhrad přijata, neboť téměř 95 % společností nabízí externí vzdělávací kurzy pro zaměstnance tedy „off the job“ vzdělávání, ale pouze okolo 70 % společností vnímá metody „on the job“ vzdělávání na jejich pracovišti. V tomto případě musím tedy hypotézu zamítnout. Společnosti poskytující služby formou B2B spíše preferují vzdělávání „off the job“.

V poslední výzkumné otázce jsem se zabýval personálním informačním systémem v společnostech stanovené charakteristiky a práci s ním při naplňování základních personálních činností: jak souvisí charakteristika organizace s výběrem personálního systému. Na základě nasbíraných výzkumných dat je zřejmé, že personální informační systém již hraje nebo měl by hrát významnou roli v rámci daných HR oddělení, a nejčastějším typem personálního informačního systému je tzv. reporting či dokonce všechny tři základní typy informačního systému dohromady.

Vzhledem k tomu, že v personálním informačním systému je nashromážděno obrovské množství osobních dat zaměstnanců, kvalita informačního systému HR oddělení tedy závisí i na zabezpečení těchto osobních dat. Co hodnotím jako obzvlášť pozitivní je to, že v žádném případě respondent nezvolil možnost, že všichni, kdo mají přístup k personálnímu informačnímu systému, vidí vše. Respondenti se zde tedy v této situaci rozdělili na dvě části, a

to, že mají nastavená práva, na základě kterých může člověk vidět pouze informace potřebné ke své práci, nebo že přístup k těmto datům mají pouze pracovníkům na oddělení HR.

Personální informační systém může být využíván pro mnoho personálních činností. I mí respondenti využívají personální informační systém pro různé personální činnosti. Nejčastěji složí jako nástroj pro přehled informací a tvoření reportingu. Nicméně i další činnosti jako celková databáze zaměstnanců, odměňování zaměstnanců na základě jejich docházky, jejich vzdělávání a hodnocení nejsou upozaděny. I přesto, že je zřejmé, že ve vybraných společnostech, které splňují předem stanovenou charakteristiku, je personální systém využíván více či méně intenzivně a v mnoha oblastech personální práce, hodnocení personálního systému respondenty jako užitečného bylo nadprůměrné, ale nikoliv vynikající. Při takovém využívání personálního informačního systému, bychom spíše předpokládaly, že personalisté budou více spokojení s nastavením jejich personálního informačního systému, a budou se tedy pohybovat v hodnocení na vyšších příčkách. Na základě zjištěných skutečností můžeme přijmout hypotézu: Organizace poskytující služby formou B2B nejčastěji využívají „decision support system“ oproti ostatním druhům personálních systémů. Nicméně s ohledem na to, že ačkoliv je tento typ personálního informačního systému využíván nejčastěji, není to jediný typ personálního informačního systému, často organizace využívají více typů najednou. Decision support systém je ale téměř u všech společností stanové charakteristiky součástí.

2.5 Analýza vybrané společnosti

V rámci druhé části výzkumu analyzuji vybranou společnost, abych později mohl aplikovat výsledky reprezentativního výzkumu na vybranou společnost a mohl tak navrhnout možná zlepšení. Sběr informací v této části je proveden pomocí analýzy interních dokumentů, zúčastněného pozorování a v případě potřeby rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

Analýza interních dokumentů probíhala pod dohledem seniorního náboráře případně HR Business Partnera daného oddělení. Patří sem zejména dokumenty s popisem jednotlivých pracovních pozic HR oddělení, evidence zaměstnanců s jejich charakteristikami (věk, pracovní úvazek, pohlaví, apod.), dokumenty popisující jednotlivé procesy HR oddělení, manuály personálního systému a přístup do intranetu společnosti, kde jsou i jednotlivé informace a návody pro zaměstnance (žádosti o benefity, dovolené, vzdělávání apod.). Zúčastněné pozorování spočívalo v mé existenci ve společnosti (při začátku psaní této diplomové práce, poté byla společnost uzavřena z důvodu pandemie a moje další spolupráce probíhala v rámci online prostředí), kdy jsem se přímo pohyboval v prostoru, kde se vyskytovaly zkoumané fenomény, sám jsem byl součástí tohoto prostředí, čímž docházelo k interakci mezi pozorovanými a mnou. V souvislosti s tím probíhaly v případě potřeby i rozhovory s HR ředitelem, HR Business Partnerem, HR specialistou či náboráři. Tyto rozhovory nebyly nahrávány, nebyly nijak strukturované a sloužily pro komplexní pochopení zkoumaného problému.

2.5.1 Profil vybrané společnosti

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost, která si přála být anonymizována, proto uvedu pouze informace, které nepovedou k vyjádření její identity. Vybraná společnost je součástí větší zahraniční skupiny, která má své dceřiné společnosti napříč Evropou, v České republice působí 4 roky. Tento fakt je důležitý, neboť podstatná část personální činnosti je kontrolována mateřskou společností sídlící v jiné zemi s jinou kulturou.

Společnost, stejně jako ostatní společnosti z reprezentativního výzkumu, splňuje charakteristiku mezinárodní firmy, která se charakterem své činnosti zařazuje do trhu B2B, a zároveň má výkon své činnosti na území České republiky. Dle této společnosti mají zaměstnanci ve vysoce dynamickém a mezinárodním prostředí příležitost učit se, rozvíjet tvrdé a měkké dovednosti a mají neomezené možnosti. Společnost se ve svém podnikání zaměřuje a rozvíjí silné know-how v oblasti účetnictví, financí, nákupu, strategií a rozvoje podnikání.

Automatizace a digitalizace jim pomáhají v každodenní práci kombinovat efektivitu s vysokými standardy kvality.

Počet zaměstnanců ke dni 1.1.2021 je 170. Z toho 17 zaměstnanců je na mateřské/rodičovské dovolené a 11 zaměstnanců pracuje na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ve společnosti je velké zastoupení žen, celkově 62,35 %. Z celkového počtu žen pak na vedoucí pozici pracuje 58,1 %.

Tito zaměstnanci jsou rozdělení do několika oddělení, a to:

- Personální oddělení,
- IT oddělení a Digitalizace
- General Accounting
- Procure to Pay
- Backoffice

Vybraná společnost se potýká v době psaní diplomové práce s výraznou fluktuací. Která může být zapříčiněna i probíhající COVID-19 pandemií. Na začátku března 2020 byly zastaveny téměř všechny náborové aktivity personálního oddělení a počet zaměstnanců ke dni 31.2.2021 klesl o 20 lidí, kdy ve většině případů (80 %) šlo o výpověď ze strany zaměstnance.

Personální procesy jsou ve společnosti zaběhnuté již 3 roky, existuje zde oddělení řízení lidských zdrojů, které se skládá z 6 členů. V čele oddělení stojí ředitel HR oddělení, dále zde působí HR Business Partner, HR Specialista, dva specialisté náboru a HR projektový manažer, dále pak externě spolupracují s HR konzultantem, který nebude dále zapojován do personálních činností, neboť se jedná o externího pracovníka. V rámci personálního oddělení jsou role mezi jednotlivé zaměstnance jasně rozděleny. Řízení personálního oddělení spadá do rukou ředitele HR oddělení, který je také jedním z jednatelem celé společnosti. V rámci personálních činností je informován o veškerém dění, nicméně se přímo aktivně nezapojuje do žádné z nich. Činí tak zejména dohled nad procesy a výsledky. HR Business Partner se stará o veškerou péči o stávající zaměstnance, společně s HR Specialistou, který je jeho pravou rukou. Společně se tak starají o hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, správu personálního systému a další. Senior náborář a náborář pečují zejména o kandidáty a potencionální zaměstnance, tzn. o vytváření pracovních míst a jejich obsazování vhodnými zaměstnanci. Dále se Senior náborář

stará o vzdělávání stávajících zaměstnanců. To je prozatímní činností, která na něj byla přerazena, neboť se komplexně vzdělávání zaměstnanců začalo objevovat v personálních činnostech společnosti až na jaře 2020, kdy zároveň začala i pandemie COVID-19 a v důsledku toho byl zastaven nábor zaměstnanců. Tedy náboráři tak přišli o hlavní náplň práce a byla jim poskytnuta náhrada. O personální administraci, zaměstnanecké benefity a další se stará HR Specialista. V rámci personálního oddělení je i HR projektový manažer, který se soustředí na veškeré projekty spojené s řízením lidských zdrojů. Tyto projekty jsou spíše zahraničního charakteru ve spolupráci s mateřskou společností, proto ani tento člen nebude dále do personálních činností zapojován.

2.5.2 Analýza personálních činností společnosti

V následující podkapitole se budu věnovat analýze jednotlivých personálních činností, které byly vytyčeny v teoretické části jako signifikantní pro koncept řízení lidských zdrojů.

Vytváření pracovních míst a následný výběr zaměstnanců

Tato personální činnost je ve společnosti problematickou. V době psaní diplomové práce byly ve společnosti zastaveny náborové aktivity, které již téměř rok neprobíhají ani formou náhrady v případě odchodu stávajícího zaměstnance. Toto zastavení náboru má dvě příčiny, které se sebou vzájemně nesouvisejí, ale přišli najednou v březnu 2020. První příčinou zastavení náborových činností je probíhající pandemie COVID-19, která zapříčinila mnohým společnostem problémy, ať už finanční či jiné, i tato společnost, ačkoliv jejich činnost není ohrožena žádnými z vládních nařízení, se snaží snížit své náklady, a tedy tam, kde „nepotřebuje“, nepřijímá další zaměstnance. Druhou příčinou zastavení všech pohovorů s kandidáty o zaměstnání je rozhodnutí z mateřské společnosti v zahraničí, kde se rozhodli pro snížení nákladů pro téměř všechny své dceřiné společnosti, tedy vybraná společnost nemá prostředky pro nábor dalších zaměstnanců, a každý přijetí nového zaměstnance je velmi pečlivě diskutováno a promýšleno.

Nicméně v době, kdy příjem zaměstnanců probíhal za normálních okolností, o tuto personální činnost se starali dva členové personálního oddělení. Požadavek na obsazení pracovního místa vždy vzešel z konkrétního týmu ze strany manažera, který sepsal požadavky na budoucího pracovníka v tzv. Job Description, a to předal na personálním oddělení již se souhlasem manažera daného oddělení sídlící v mateřské společnosti, tzn. že každé nové pracovní místo muselo dostat povolení pro obsazení. Jakmile náboráři mají základní požadavky na budoucího zaměstnance vystavují pracovní inzerát zejména na portálech Jobs.cz nebo LinkedIn. Jakmile

se ozvou uchazeči, pokud splňují základní předpoklady na uplatnění se na tomto pracovním místě, jsou kontaktováni nejdříve telefonicky, kde se jim sdělí, že jejich životopis byl brán v potaz a naplánují si společně tzv. Prescreening call, který má za cíl si kandidáta ještě „proklepnout“ před pozváním na osobní pohovor. Pokud je kandidát úspěšný i při tomto telefonátu a má stále zájem, je pozván na osobní pohovor, který již probíhá standardním způsobem – jsou mu představeny požadavky a náležitosti jeho budoucí pracovní pozice, je zhodnocena jeho vhodnost na toto pracovní místo. Každý osobní pohovor trvá přibližně 30 minut, kdy se ho účastní náborář, vedoucí týmu z České republiky a vedoucí daného týmu v mateřské společnosti, který je přítomný formou videohovoru. Zda je kandidát vhodný pro přijetí do společnosti rozhodují pouze vedoucí pracovníci, pracovník personálního oddělení pouze dodá své doporučení, ale žádným způsobem o přijetí nerozhoduje. Jakmile je mu doručeno rozhodnutí ze strany manažera, komunikuje ho i kandidátovi. V případě přijetí je se zaměstnancem podepsána pracovní nabídka. V tomto stádiu předává náborář budoucího pracovníka do rukou dalších členů personálního oddělení, kteří se starají o jeho začlenění do společnosti jak dokumentační, tak i adaptační.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení je podstatnou personální činností, jak je zřejmé z teoretické části mé práce, neboť slouží nejen ke zlepšování pracovního výkonu a chování zaměstnanců, ale rovněž je to i prostředek motivace a zvyšování loajality ke společnosti.

Toho jsou si vědomi i v této společnosti. Hlavním cílem hodnocení ve společnosti je právě podnícení lepšího pracovního výkonu, kdy na toto hodnocení je i vázáno jisté finanční ohodnocení. Ve společnosti je nastaven speciální systém, které je doprovázen i digitální aplikací, kdy na začátku hodnotícího období, z pravidla v dubnu, zaměstnanec ve spolupráci se svým manažerem vyplní cíle, kterých chce dosáhnout do konce tohoto hodnotícího období, z pravidla do konce března následujícího roku. Na základě těchto stanovených cílů by se měl vyvíjet zaměstnancův výkon po dobu celého roku. Během tohoto hodnotícího období je i měsíc věnován udělování anonymní zpětné vazby, kdy si zaměstnanec může požádat 10 svých kolegů, nadřízených či podřízených o udělení zpětné vazby. Tato aktivita se sice nepočítá do celkového hodnocení, nicméně může být brána v některých případech v potaz. Jakmile se blíží konec hodnotícího období, manažer si se zaměstnancem naplánuje osobní rozhovor a vyhodnotí předchozí rok a opět stanoví cíle na rok další. Pokud zaměstnanec splní v dobré kvalitě všechny své stanovené cíle, a pokud i společnost jako celek plní roční plán, přísluší zaměstnanci 100 a

více procent jeho ročního bonusu, který má ujednán ve smlouvě. Z pravidla to bývá 5 % z jeho roční hrubé mzdy.

Vedle takto strukturovaného a formálního hodnocení dochází ve společnosti také k jednotlivým hodnocením na úrovni zaměstnanec-manažer. Každý jednotlivý manažer si plánuje one-to-one meetingy se zaměstnanci, dle jeho uvážení. Neformální hodnocení je pak tedy založeno na každodenním průběžném pozorování zaměstnance, jak zvládá své povinnosti, jak se chová na pracovišti či ke svým kolegům. Nicméně neformální hodnocení není ve společnosti žádným způsobem zaznamenáváno, pokud není potřeba pro řešení závažných či méně závažných porušení povinností ze strany zaměstnance. Rovněž není toto hodnocení předmětem práce personálního oddělení společnosti, ale děje se na úrovni jednotlivých týmů a oddělení. Manažer či vedoucí pracovník si tak ve svých týmech nastavují vlastní pravidla hodnocení. V zásadě pro okolní svět skrytá.

Pro všechny zaměstnance je tedy hodnocení stejné na úrovni společnosti formou celoročního hodnocení jejich plnění cílů. Spadají sem jak zaměstnanci řadoví, tak manažerské pozice – jediný rozdíl je zde ve výši ročních bonusů, tj. procenta, což by mělo zůstat pro jednotlivé zaměstnance skryté, neboť je to součástí jejich pracovní smlouvy, a tedy i mlčenlivosti jejich mzdových podmínek.

Mzdové ohodnocení pracovníků můžeme taktéž zařadit do této kapitoly, neboť mzda je jistým hodnocením za vykonanou práci. Co se týče mzdy, jsou zaměstnanci této společnosti odměňováni za jejich pracovní výkon fixní mzdou, která je sjednaná v jejich pracovní smlouvě a je neměnná v závislosti na jejich pracovním výkonu. Tak, jako jim není nic z výplaty sráženo při nedostatečném pracovním výkonu, není jim ke mzdě na úrovni jednotlivých měsíců nic přidáno, pokud podávají nadprůměrný výkon. Nicméně dlouhodobý nadprůměrný výkon může být důvodem pro navýšení fixní mzdy či povýšení na jinou pozici.

Vedle finančního hodnocení pracovníků, mají zaměstnanci k dispozici i výhody nefinančních benefitů. Tyto benefity jsou nabízeny všem zaměstnancům, ať už pracují na pracovní poměr, či dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. V závislosti na velikosti pracovního úvazku (1,0 FTE – 0,2 FTE¹) jsou benefity kráceny poměrnou částí. Zaměstnanci mají k dispozici celkem 8 benefitů, a to:

¹ FTE = full time employee

- Stravenkovou kartu, nebo stravenkový paušál (nově od 1.1.2021), kdy si zaměstnanci mohou vybrat, zda je pro ně výhodnější získat prostředky na stravenkovou kartu, a nebo přímo do vyplacené mzdy. Aktuálně je tento benefit ve společnosti tak 50:50, kdy polovina zaměstnanců má stravenkovou kartu a druhá stravenkový paušál.
- Multisport kartu a Benefits card, prostřednictvím kterých se mohou zaměstnanci věnovat fyzické a psychické rekreaci. U tohoto benefitu záleží, co zaměstnanci opět více preferují. Zda aktivní sportování s Multisportní kartou, anebo prostředky a využití pomocí Benefits card. V době psaní diplomové práce jsou veškeré Multisportní karty pozastaveny, a to napříč všemi společnostmi, a proto zaměstnanci v této společnosti dostávají prostředky na jejich Benefits card. Nepřicházejí tak o žádné výhody.
- Kartačka do Makra a slevová karta Sphere, kde zaměstnanci mohou využít těchto karet k nákupům v obchodech, jak kamenných, tak e-shopech. I v tomto případě je benefit pro zaměstnance zdarma.
- Slevy na mobilní tarify, internet a televizi ve výši 75 % u vybraného operátora pro sebe i své rodinu a přátele.
- Možnosti konzultací s odborníky v oblasti práva, financí, psychologické pro sebe a svou rodinu zdarma.
- Příspěvek do penzijního spoření.

Lze tedy říci, že oblast hodnocení zaměstnanců finančními i nefinančními prostředky je propracovaná a vhodně uzpůsobená danému prostředí. Dále mají zaměstnanci k dispozici 200 h dovolené za rok, 2 dny zdravotního volna (v případě pracovního poměru delším jak 1 rok se zaměstnanci přidává 1 den zdravotního volna navíc), káva a čaj na pracovišti, plně proplacený dobrovolnický den za rok, ovoce na pracovišti. Dále by se do benefitů zaměstnance dalo zařadit poskytnutí firemního notebooku, telefonu, práce z domova a flexibilní pracovní doba.

Vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci společnosti mají hned několik možností, jak se vzdělávat a rozvíjet. První možností je využití interního personálního systému, o kterém budu hovořit v další podkapitole podrobněji. V rámci tohoto systému mají zaměstnanci přístup k různým e-kurzům na zlepšení jazykových dovedností, soft-skill a další. Každý kurz má pak zvláštní program, délku kurzu i jeho ukončení. Některé kurzy mohou být čistě jen online, jiné mohou mít formu osobních setkání společně s elektronickou podporou.

Další možností, kterou zaměstnanci mohou využít, jsou workshopy (aktuálně probíhající pouze online), které pořádá jiný, zkušenější zaměstnanec, který chce s ostatními zaměstnanci nasdílet jeho schopnosti či dovednosti. V tomto případě v uplynulém roce mohli zaměstnanci využít například školení na PowerPoint, Excel a další.

Na jaře 2020 společnost implementovala kurzy od Percipia a Coursery, které mají rovněž online formu, zde zaměstnanci mohou využívat kurzů i ve formě videí či knih, na jimi zvolené téma. Tyto aplikace, na rozdíl od těch předchozích, je možné využívat i doma, bez firemní sítě a lze si je nainstalovat i do mobilního telefonu, a tak mohou zaměstnanci využít jejich volné chvíle například v MHD na seberozvoji.

Poslední možnost vzdělávání a rozvoje jsou pak speciální kurzy, které si objedná přímo vedoucí pracovník pro svůj tým, v případě že shledá nedostatečnost v nějakém směru rozvoje zaměstnanců.

To, jaké vzdělávání zaměstnanci podstoupí, není nijak reflektováno do výše jejich mzdy, může být k tomu přihlédnuto během evaluace jejich ročního hodnocení, nicméně i tak je to zanedbatelnou částí jejich hodnocení. S výsledky vzdělávání zaměstnanců se tedy nijak nepracuje a není ani pravidelně monitorováno, je tedy pouze na zaměstnancích, zda a jak se budou rozvíjet. Vzhledem k tomuto tématu mi byla poskytnuta pouze informace, že za 2020 bylo dokončeno 476 kurzů.

Personální informační systém

Ve společnosti je coby personální informační systém používán systém od SuccessFactors, společnosti, která byla založena roku 2001 a vyvinula stejnojmenný produkt SAP, který poskytuje kombinované řešení správy různých HR funkcí, jako je například nábor, shromažďování informací o zaměstnancích, sledování docházky a jejich výkonu, dále pak i výukové aktivity. Lze ho využít pro všechny velikosti organizací ve více než 60 odvětvích.[27]

Klíčovými funkcemi, které SuccessFactors nabízí, jsou v oblastech:

- náboru,
- správě pozic,
- plánování dovolených,
- docházce – podkladech pro mzdy,
- reportingu, dodržování předpisů a auditů.

Dále v této kapitole budu analyzovat systém z hlediska jeho klíčových funkcí ve výše zmíněných oblastech. [27]

Nábor

Ve společnosti je získání talentovaných pracovníků jedním z nejdůležitějších procesů HR a najmutí správné osoby do organizace má značný dopad na výkonnost podniku. Služby SAP SF pro nábor napomáhají získat zdroje a najmout ty nejtalentovanější.

Mezi základní benefity této funkce patří zejména možnost získat kandidáta s potřebnými dovednostmi v ten správný čas právě kvůli možnosti Rating Scales, která hodnotí kandidáta, což podstatně urychluje proces náboru. Tato funkce zefektivňuje komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a specialistou náboru. Dále je zde možnost emailových vzorů, které se automaticky vytváří. [27] Tato funkcionalita náborářům zrychluje a zefektivňuje proces náboru a zdigitalizuje práci, kterou častokrát dělají manuálně, což je nejen pomalé, ale zároveň i neefektivní, neboť ruční zasílání emailů kandidátům může generovat chyby, což nevrhá dobrý obrázek na společnost.

Správa pozic

SuccessFactor umožňuje všechny zaměstnance zadat do elektrické databáze společně s jejich identifikačními údaji, trvalým či přechodným bydlištěm, kontakty. Dále pak zde můžeme vidět zaměstnancovo pracovní zařazení, a to včetně jeho kolegů, nadřízených a podřízených. Můžeme zde rovněž nahlédnout do jeho povinností a kompetencí. Tato funkce by mohla postupně nahradit papírovou evidenci všech zaměstnaneckých složek. Nicméně aktuální obsazení personálního oddělení dbá na pořádek a záruku, proto veškeré dokumenty jsou uchovávány jak papírově, tak elektronicky pro zajištění správnosti a úspěchu při auditu. Další záložkou profilu zaměstnance je Time Management, o kterém se budu podrobněji rozepisovat v následující podkapitole, a Payment Information, zde jsou podklady pro platby ku prospěchu zaměstnance – v konkrétním případě například vyplacení mezd či pracovních výloh.

V této funkci hodnotím systém jako zdařilý. Na tomto místě můžeme zjistit veškeré potřebné informace. Zejména pak je třeba zdůraznit, že v nastavení systému je možnost vybrat, které informace budou viditelné pro ostatní zaměstnance, pro manažery, pro HR apod. Lze tak zabránit šíření citlivých informací do nesprávných rukou.

Plánování dovolených a docházka

Jak jsem se zmínil v předchozí kapitole, mezi další funkce, kterou SuccessFactors nabízí je Time Management. V tomto nástroji zaměstnanci zaznamenávají svou docházku a také dovolené. Zde je možnost si manuálně vložit pracovní hodiny od-do, dále pak pracovní přestávky, Sick Days, prohlídky u doktora, dovolené a neschopenky. To velmi ulehčuje práci HR, neboť není třeba, aby žádným způsobem zpracovávali docházku zaměstnanců, neboť si jí vyhotoví sami. Na druhou stranu je zde nutná jistá důvěra ve férovost zaměstnanců, že si svou docházku zaznamenávají poctivě. Problémy se v této funkci objevují spíše sporadicky. Chyby jsou zaviněny spíše zaměstnanci, kteří docházku zadají špatně. Nicméně prostředí tohoto nástroje je velmi intuitivní. Tato funkce je základním podkladem pro zpracování mezd, kterou pro firmu dělá externí firma.

Reporting

Nejvyužívanější funkcí SuccessFactors je možnost vytvářet reporty, a to prakticky na všechno možné. Základním reportem je již zmíněný docházkový report, který nám vytvoří podklady pro

mzdy z funkce Time Management. Dále pak se reporty využívají pro vzdělávací aplikace např. Percipio či Coursera, kam je potřeba pomocí reportu nahrát údaje o zaměstnancích. každý měsíc před nástupem zaměstnanců, aby při jejich nástupu byl jejich účet připraven. Pro jinou aplikaci Concur se také využívá speciální report obsahující identifikační údaje plus platební informace. Tato aplikace slouží pro vyúčtování pracovních výloh zaměstnancům. Ve společnosti se vytváří velké množství reportů pro různé účely a pomocí této funkce se nemusí provádět manuálně. Vzhledem k důležitosti a frekvencovanosti vytváření reportů, ať už pro přístupy zaměstnanců do různých systémů, nebo pro manažerské prezentace a dokazování výsledků, hodnotím implementaci tohoto systému jako velké plus, neboť než by se pracovníci HR vůbec dostali k požadovanému výsledku – sepsat a vypočítat příliš mnoho informací, upravit formát, hlídat si chyby – u každoměsíčních reportů je to naprosto nereálné.

Generování dokumentů

Tento systém rovněž nabízí funkci generování dokumentů. Není tedy potřeba, aby HR oddělení jakékoliv dokumenty vytvářeli ručně. K této funkcionalitě je dostačující, aby byl zaměstnanec zaveden v systému, dále se do systému nahrají vzory různých dokumentů, které společnost využívá. Následně je jedním kliknutím na profilu zaměstnance v systému možné vygenerovat dokument a ten vytisknout, a nebo automaticky ze systému poslat emailem na podpis zodpovědným osobám. Příhodné by v tomto případě bylo propojení systému s funkcí elektronického podpisu, který například nabízí DocuSign, jež společnost rovněž využívá. Bylo by pak možné dokumenty v systému rovnou podepsat a odeslat tvůrci nazpět. Tato digitalizace by nejen urychlila procesy podepisování smluv, dodatků ke smlouvám na změnu pozice či mzdy, ale také by urychlila například proces Ročního zúčtování daní, který je pro firmu časově velmi náročný každý rok. Rovněž každoroční celoplošné zvyšování mezd je časově náročné i při menším počtu zaměstnanců. Vedle této úspory vidím výhodu i v možnosti podpory bezpapírové společnosti, a to ve všech funkcionalitách tohoto systému.

3 Vlastní návrhy řešení

V následující části diplomové práce se vyjádřím k jednotlivým částem řízení lidských zdrojů a navrhnou možné doporučení na změnu tohoto konceptu.

3.1 Role personálního oddělení ve společnosti

Personální oddělení společnosti je v organizační struktuře společnosti zařazeno správně, a to přímo pod jedním z jednatelů společnosti. Personální agenda není příliš jasně rozdělena mezi jednotlivé členy. Pozitivní je, že je jasně definováno, že vytváření a obsazování pracovních míst se věnují pouze a jen náboráři daného personálního oddělení. Nicméně do tohoto procesu jim z velké části zasahují vedoucí pracovníci konkrétních oddělení, kam se kandidát o pracovní místo hlásí. Náboráři tedy v tomto procesu nemají hlavní slovo. Ačkoliv je správné, že sám vedoucí pracovník si zvolí svého budoucího zaměstnance. Měl by se v tomto procesu brát ohled i na názor pracovníka personálního oddělení, neboť oni jsou vystudováni či jinak proškoleni pro výběr vhodného zaměstnance na konkrétní pracovní místa, a tedy je zde předpoklad vyšší kompetence pro správný výběr. Mohlo by se tak předejít výběru nevhodného zaměstnance, který například nezapadá do pracovního kolektivu či nenaplnuje potřebné charakteristiky. Nicméně bez hlubšího kvalitativního zkoumání je v této diplomové práci pouze spekulací, zda je toto důvod vyšší fluktuace zaměstnanců či vyšší četnosti výpovědi ze strany zaměstnavatele pro nedostatečný výkon zaměstnance.

Model využívání konceptu HR Business Partnera je vzhledem k rozdělení vhodně zvolen. Neboť HR ředitel je rovněž jednatelem společnosti a HR ředitelem jiné pobočky v zahraničí, jeho pracovní vytížení nedovoluje soustředit se na veškeré personální činnosti. Činí tak zejména dohled nad řízením ze strany HR Business Partnera. Personalista je tak vtažen do jednotlivých činností oddělení a své kroky lépe volí vzhledem k strategii jednotlivých oddělení a společnosti jako celku.

Role personálního oddělení spočívá zejména v zajištění personální agendy. Mezi stěžejní činnosti, když oddělení řízení lidských zdrojů pouze konzultantem patří:

- mzdové účetnictví,
- obsazování pracovních míst.

Vedle toho je zde celá řada činností, kdy personální oddělení má rozhodující slovo, a to:

- inzerce pracovních míst a organizace výběrové řízení,
- komunikace s uchazeči o zaměstnání,
- péče o nastupujícího zaměstnance (jeho informovanost, adaptace během prvního týdne, zajištění dokumentace pro zahájení pracovního poměru apod.),
- evidence pracovní docházky a její zpracování pro mzdové účely (následně jsou data poslána externí účetní společnosti, která zajistí zpracování a odeslání mezd zaměstnancům),
- zajištění, správa a distribuce zaměstnaneckých nefinančních benefitů,
- správa personální systému (zde je správa rozdělena mezi personální oddělení a externí společnost, které personální systém poskytuje, neboť jsou zde záležitosti, pro které nemá personalista oprávnění a toto oprávnění má pouze technik z externí společnosti).
- tvorba všech personálních dokumentů
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (personální oddělení zajišťuje nabídku vzdělávání pro zaměstnance, ale je na jednotlivých manažerech či zaměstnancích, zda tyto kurzy podstoupí či nikoliv),
- další péče o zaměstnance.

Mezi činnosti, které se sice týkají personálního oddělení, ale jsou uskutečňovány bez jeho přítomnosti, je plánování počtu zaměstnanců, které je uskutečňováno mateřskou společností. Dále stanovování individuálních plánů zaměstnanců, které jsou stanovovány zaměstnancem ve spolupráci s jeho vedoucím pracovníkem. A hodnocení zaměstnanců, které je rovněž uskutečňováno ze strany vedoucího pracovníka.

Veškeré výše uvedené činnosti dle HR ředitele odpovídají velikosti společnosti a velikosti personálního oddělení, které činí 5 členů. Nicméně dle ostatních členů personálního oddělení (HR Business Partner, HR Specialista, náboráři), kteří se k této problematice vyjádřili během rozhovoru, mají jiný názor, a to že personálních činností na toto obsazení je mnoho. Doporučil bych tedy rozšíření pracovního týmu, neboť přímo těmto činnostem se věnují pouze 3 členi, z toho jeden na 0,5 úvazku (HR Specialista).

Dle mého názoru by mělo být docíleno jedné změny v roli personálního oddělení, a to u obsazování pracovního místa vhodným kandidátem, kdy by mělo být přidáno na důležitosti

názoru náboráře při výběru vhodného zaměstnance do společnosti. O čemž budu mluvit detailněji v následující podkapitole.

3.2 Vytváření pracovních míst a následný výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je ve společnosti opatřován interními zdroji, tj. sami pracovníci HR oddělení hledají zaměstnance. Nicméně částečně jsou poskytovány prostředky i na outsourcing, který se dosud neukázal jako kvalitní. Pokud kandidáti vůbec prošli pohovorem, odešli ze společnosti během zkušební doby nebo záhy po ní. Důvody odchodu nebyly ze strany společnosti zjišťovány, a pro účely této diplomové práce rovněž nikoliv neboť by toto šetření překračovalo tematický rámec diplomové práce. Nicméně na základě této skutečnosti bych tedy doporučil upustit od outsourcingu. Dle reprezentativního výzkumu, společnosti podobných charakteristik této služby rovněž nevyužívají. HR oddělení analyzované společnosti má k dispozici dva náboráře. Snížení nákladů za zrušení outsourcingu by se mohlo využít na další navrhovaná zlepšení, anebo na dalšího náboráře nižšího úvazku, či studenta, který rád získá praxi v oboru.

Společnost inzeruje pracovní místa na frekventovaných serverech, a to pomocí platformy LinkedIn, kde má zaplacen náborový mód, dále na stránkách Jobs.cz apod.

Doporučil bych sledování reakcí na jednotlivé pracovní nabídky pro zvýšení efektivity těchto umístění. Vzhledem k finančnímu poplatku za užívání Jobs.cz by mohlo také dojít k šetření finančních prostředků, pokud by se ukázalo, že jiné stránky a platformy jsou efektivnější. Stejně tak je tomu u LinkedIn, kde mají náboráři zafinancováno zlepšení profilu pro účely náboru. Rovněž by se tak mohl eliminovat tok kandidátů o zaměstnání, který je sice frekventovaný, ale neadekvátní pro danou pracovní pozici. Cílem změny je tedy vytvoření přehledu o obsazování pracovních pozic dle typu pozice a platformy, ze které byla obsazena. Takový přehled by obsahoval název dané pozice, její zařazení do oddělení případně týmu. Poté informace o počtu kandidátů z konkrétních platforem a míst pracovních inzerátů. Dále by zde mohly být i informace o tom, zda tito kandidáti byli na pozici vhodní, či nikoliv, zda se k pohovoru dostavili a nakonec, zda byli do společnosti přijati.

Dále na základě získaných dat z reprezentativního výzkumu bylo zjištěno, že v tomto typu společnosti převyšuje zájem o talent management a získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů. To, analyzované společnosti chybí, neboť zejména inzeruje pracovní pozice na externích sítích. Stávající zaměstnanci mají možnost se také přihlásit na danou pozici, ale doporučil bych tuto

otevřenou pozici nejdříve více „prodat“ ve společnosti a poskytnout tak stávající zaměstnancům kariérní růst či pracovní změnu z jejich každodennosti. Je pochopitelné, že pokud pozice není obsazena interně, je zde upřednostňována situace, kdy je potencionální zaměstnanec vybrán vlastními zdroji. V rámci přijímacího řízení, což si myslím, že souvisí také s myšlenkou správného výběru vhodného potencionálního zaměstnance, je podstatně více u společností z reprezentativního výzkumu využíváno osobních pohovorů, na druhé přičce pak online pohovoru. Zde vidím možnost ovlivnění výzkumného šetření aktuální situací COVID-19, neboť mnoho společností je touto situací ochromeno, personální oddělení se musí pochopit jiné strategie, pokud je vůbec stále provozován nábor.

Průběh výběrového řízení se odvíjí vždy od konkrétní pracovní pozice. Ve společnosti neexistuje žádný ucelený koncept a každý náborář tak pohovor vede jinak. Hodnotím kladně, že vždy pouze jeden náborář se věnuje konkrétní pozici a všem jejím kandidátům a nestřídají se, což by mohlo mít za následek nekonzistenci výběrových řízení dle jednotlivého náboráře a na jednotlivé uchazeče by byly kladeny odlišné požadavky. Vedoucí pracovník oddělení, kam obsazovaná pracovní pozice spadá, připravuje požadavky na pracovní místo sám. Tedy existuje jednotný popis pracovní pozice s jejími požadavky pro každou pozici ve společnosti. Doporučil bych, aby tyto popisy pracovních pozic byly vytvářeny ve spolupráci s personalitou. A následně byl vytvořen i obecný koncept výběrového řízení, kdy by struktura osobního/online pohovoru mohla vypadat následovně:

1. představení společnosti a jednotlivých účastníků pohovoru,
2. poskytnutí prostoru pro sebereprezentování kandidáta,
3. představení pozice ze strany personalisty, doplnění ze strany vedoucího pracovníka.
4. případné testování pracovníka na požadavky pracovní pozice
5. informace o odměňování (finančním/nefinančním), možnostech rozvoje, pracovní době a další.
6. prostor na otázky jak ze strany potencionálního zaměstnance, tak ze strany vedoucího pracovníka.

Rovněž bych doporučil ke každé pozici doložit testy či jiné techniky výběrového řízení. Neboť aktuálně je překvapením pro personalistu, co si vedoucí pracovník pro daného uchazeče připraví. Mohou tak být na každému uchazeči kladeny jiné podmínky. Například pro pozice, kde se testují spíše hard-skills, doručit testy pro excel, programovací jazyk, SAP. Pro pozice,

kde se testují spíše soft-skills, doručit způsoby otestování prezentačních a komunikačních dovedností, vedení lidí apod, zavedení assessment center a další.

Cílem tohoto doporučení je tedy vytvořit souhrnnou metodiku pro personalisty ve spolupráci s vedoucími pracovníky pro sjednocení požadavků na pracovní pozice a docílení spolupráce při výběrovém řízení.

V záležitosti pohovoru bych nic neměnil, společnost má obvykle 2-3 kolové pohovory. Zahajují se telefonátem, dále pozvánkou na jeden až dva osobní pohovory. Dle reprezentativního výzkumu je to u společnosti stejné či podobné charakteristiky obdobné. Do popředí se dostávají i pohovory online, nicméně zde předpokládám, že je to trend spíše aktuální doby.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti by mělo probíhat na častější bázi, například tedy v pololetí a na konci roku. Dle reprezentativního výzkumu je nejčastěji hodnocení jednou za kvartální období. V mnou zvolené společnosti aktuálně probíhá hodnocení na konci února, s tím, že výsledky jsou zveřejněny spíše na konci března a reflektují celý předchozí rok. Doporučil bych tedy hodnocení, které začne v lednu daného roku a reflektuje předchozí půlrok. Další hodnocení pak po půli roce, tj. zahájení v červenci.

Pro roční bonus, který je ve společnosti zaveden by byla brána hodnocení v souhrnu. A byl by zde vidět i případný rozvoj či zlepšení zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že hodnocení zaměstnanců je jinak HR oddělení skryto a děje se na úrovni týmů, bylo by vhodné, aby se na tomto hodnocení začalo HR oddělení více participovat, aby bylo možné sledovat četnosti hodnocení a jejich kvalitu. Předejde se tak nedostatečnému či nekvalitnímu hodnocení ze strany manažerů směrem k zaměstnancům, ale i naopak. Nejde pouze o jednosměrné hodnocení zaměstnance, ale oboustrannou evaluaci, která má za cíl zaměstnance motivovat a udržovat spokojeného. I společnosti z reprezentativního výzkumu uvádějí, že ačkoliv je hodnocení v rukou manažeru, HR oddělení stanovuje jasně jeho průběh a je tedy informováno.

V rámci těchto hodnotících rozhovorů by se měli stanovovat jednotlivé dílčí cíle. Roční stanovení dlouhodobých a obecných cílů není dostačující. S každým zaměstnancem by měl manažer pracovat na jeho osobním rozvoji a stanovovat dílčí cíle, kurzy. Na základě tohoto

bude opět zaměstnanec motivován a bude vědět, co se od něj žádá. Dle reprezentativního výzkumu až 80 % pracuje s těmito hodnoceními při dalším jakémkoliv posunu zaměstnance. Proto by mělo HR oddělení být více v obraze.

Na základě kvalitních hodnotících rozhovorů lze předpokládat i možnosti profesního růstu, které by zaměstnanci taktéž měly být představovány. Pokud zaměstnanec nepociťuje možnosti růstu či ocenění za jeho práci, může toto jeho vnímání vést k fluktuaci.

Hodnocení ve společnosti slouží tedy pouze pro výpočet ročního bonusu, který je zaměstnancům znám. Skládá se z procentuální úspěšnosti zaměstnance při jeho dosažení cílů a procentuální úspěšnosti dosažení cíle celé společnosti.

Z hlediska mzdového ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů nemám žádné podněty na zlepšení. Mzdové ohodnocení je přísně hlídáno mateřskou společností, a tedy zde nejsou možné žádné velké odchylky od plánu. Rovněž pokládám výši mzdy jako adekvátní jednotlivým pozicím, neboť se pohybují spíše nad průměrem. Zaměstnanecké benefity jsou široké a dotýkají se všech podstatných částí pro zaměstnance. Jediné doplnění, vzhledem k aktuální době, by mohlo být online lékařská pomoc. Nicméně tento benefit měla společnost zavedený a nebyl ze strany zaměstnanců nijak výrazně využíván, proto došlo k zrušení tohoto benefitu.

3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Hodnotím pozitivně, že zaměstnanci společnosti mají hned několik možností, jak se vzdělávat a rozvíjet.

Nicméně, kurzy jsou vedeny na dobrovolné bázi a vzhledem k častému pracovnímu přetížení zaměstnance, není prostor během pracovní doby věnovat se plnění různých kurzů, ať už by chtěli nebo ne. Nabízí se tedy kurzy plnit po pracovní době, tedy ve svém osobním volnu. Je tedy zřejmé, že počet dokončených kurzů by mohl být větší, kdyby měli zaměstnanci dostatek prostoru pro ně během pracovní doby. Tím, že by zaměstnavatel poskytl prostor zaměstnanci pro jeho sebevzdělávání a rozvoj, podpořil by tak i jeho work-life balance, kdy po skončení pracovní doby, se může zaměstnanec plně věnovat svému životu a není třeba, aby plnil záležitosti „navíc“.

Rovněž by HR oddělení opět mělo více dohlížet na tuto svou personální činnost. Distribuce či naopak ne-distribuce kurzů je v rukou manažerů, kteří samozřejmě vědí nejlépe, co by jejich zaměstnanci měli umět, či jaké schopnosti/dovednosti si doplnit. HR oddělení by mělo mít

kvalitní evidenci těchto kurzů a například přihlédnout k tomu během výpočtu ročního bonusu. Aby zaměstnanci měli pocit, že si jejich snahy někdo všímá. Aktuálně je to ve společnosti zapomenutá činnost.

Rovněž zde neexistuje žádný rozvojový plán, nebo i adaptační plán, pro nové pracovníky. Víceméně se učí za pochodu. Každý manažer by tedy měl vypracovat rozvojový plán pro své pozice. Na základě takového rozvojového plánu je nastaveno rovné zacházení pro všechny a mohou se tak setřít rozdíly mezi jednotlivými nástupními stavy zaměstnanců.

Zároveň bych navrhl, i přesto že společnost nabízí velké množství kurzů, mít možnost budgetu v případě, že by si zaměstnanec v nabídce kurzů nevybral. Následně by z tohoto budgetu mohl být vybrán kurz u externí společnosti. Pokud by se ho chtělo zúčastnit více zaměstnanců, mohlo by se dosáhnout skupinové slevy.

Cílem tohoto doporučení je tedy poskytnout zaměstnancům dostatek prostoru pro plnění kurzů, stanovit některé kurzy povinně-volitelné. Tedy, aby si zaměstnanci uvědomovali důležitost těchto kurzů a jejich dopad na jejich hodnocení, ale měli svobodnou vůli si vybrat zaměření kurzu. Dle reprezentativního výzkumu poskytují společnosti v největším zastoupení kurzy zaměstnancům každý měsíc, tj. každý měsíc se účastní nějakého kurzu. Dále se velké oblibě (až 72,2 % respondentů z reprezentativního výzkumu) přiznalo k existenci „on the job“ vzdělávání. Doporučil bych tedy společnosti více propagovat program rotace práce, který má ve společnosti minimální využití ze strany zaměstnanců. A opět z důvodu pracovní vytíženosti, neboť pokud chce zaměstnanec být součástí tohoto programu, není zde za něj náhrada na jeho „bývalé“ pracovní pozici, a tedy musí plnit jeho pracovní náplň a náplň rotace práce. Mezi další „on the job“ vzdělávání patří koučink a mentoring. Žádný z manažerů nemá kurz pro tento typ vzdělávání. Doporučil bych tedy, aby manažeři prodělali tento kurz a byli tak schopní poskytnout zaměstnancům adekvátní vzdělávací podněty.

3.5 Personální systém

Co se týče personálního systému, hodnotím ho jako kvalitní a uživatelsky příjemný. Support tohoto systému, který je ale zajištěn externí firmou, by mohl být lepší, nicméně to není v rukou HR oddělení. Neboť tento support je přímo spojený s daným personálním systémem.

V rámci personálního systému je opatření na ochranu osobních dat. Jednotliví zaměstnanci nevidí informace o sobě navzájem – tyto práva má pouze HR administrativní pracovník.

V systému nejsou zaneseny mzdy zaměstnanců – to vidím jako jediné negativní, neboť zanesení mezd by usnadnilo ještě více práci HR pracovníkům. Nicméně, zde jsem dostal vyjádření, že je to spíše z opatrnosti než neschopnosti systému. Proto zde respektuji opatrnost a respekt HR pracovníku k tomuto systému, neboť únik mezd by mělo katastrofální následky.

Zaměstnanci mají možnost v systému dohledat všechny potřebné informace. Stejně tak pracovníci HR oddělení mají k dispozici databázi s téměř všemi údaji o pracovnících a pomocí funkce reporting mohou tyto informace ze systému dostávat ven.

3.6 Ekonomické zhodnocení návrhů ke zlepšení

Většina doporučení pro společnost nemají dopad na náklady společnosti, když ano, tak velmi minimální. Společnost má koncept řízení lidských zdrojů z technického hlediska nastaven správně. Pouze by se mělo více participovat na dění ve společnosti a při péči o zaměstnance. V tomto případě by nejspíše bylo vhodné přijmout dalšího pracovníka HR oddělení, který by pomohl stávajícím členům s již teď velkým pracovním přetížením. Pokud by se ale jednalo o studenta, který by se postaral zejména o administrativní práce, což by ušetřilo velmi mnoho času ostatním pracovníkům, byl by to pro něj dobrý start práce v oboru HR a pro vedení menší náklad na jeho mzdu.

Tedy v rámci shrnutí, jedná se o následující možnosti zlepšení:

1. Doporučil bych rozšíření HR týmu. Při aktuálních průměrných mzdách by mohl být přijat absolvent školy na plný úvazek při hrubé mzdě 28 000 Kč. V tomto případě by se zvýšily náklady společnosti o 37 464 Kč měsíčně tj. 449 568 Kč ročně.

Tabulka 3 Mzdové náklady zaměstnavatele na pozici HR specialisty

Mzdové náklady zaměstnavatele na pozici HR specialisty*	
Fixní hrubá měsíční mzda	28 000,00 Kč
Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	2 520,00 Kč
Sociální pojištění - zaměstnavatel	6 944,00 Kč
Celkem měsíčně	37 464,00 Kč
Celkem ročně	449 568,00 Kč

*Popis práce HR specialisty k dispozici v příloze této práce

Tabulka 4 Kalkulace mzdy HR specialista

Kalkulace mzdy - HR Specialista		
Složka mzdy	Výpočet	Částka
Fixní hrubá měsíční mzda		28 000,00 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel	28 000 * 9 %	2 520,00 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnanec	28 000 * 4,5 %	1 260,00 Kč
Sociální pojištění – zaměstnavatel	28 000 * 24,8 %	6 944,00 Kč
Sociální pojištění – zaměstnanec	28 000 * 6,5 %	1 820,00 Kč
15 % Daň dle §16 Zákon o dani z příjmů	28 000 * 15 %	4 200,00 Kč
Daňová sleva na poplatníka		2 320,00 Kč
Daňová sleva na studenta		335,00 Kč
Daň po slevě	4 200 - 2 320 - 335	1 545,00 Kč
Daňové zvýhodnění na děti	neuplatňuje	0,00 Kč
Záloha na daň	1545-0	1 545,00 Kč
Čistá mzda	28 000 - 1260 - 1820 - 1545	23 375,00 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

2. V rámci vytváření pracovních míst a následný výběr zaměstnanců bych zrušil outsourcing společnosti a tím tedy snížil náklady o tuto službu. Náklady společnosti na outsourcing lze těžko vyčíslit, neboť závisí na pozici a přijatém pracovníkovi prostřednictvím externí agentury. Za každého úspěšně přijatého kandidáta je společnost nucena vyplatit externí agentuře určitá procenta z jeho roční hrubé mzdy. Pokaždé je to tedy jiná suma, ale průměrně bych řekl kolem 150 tisíc za jednu obsazenou pozici. V roce 2020 vyplatila společnost přibližně 750 tisíc Kč za tyto služby. Z toho většina kandidátů již nejsou zaměstnanci společnosti. Toto tvrzení je podloženo nahlédnutím do interní účetní dokumentace a na základě rozhovoru s náborářem společnosti, který tuto službu zadává a poskytl mi tak kvalifikovaný odhad.
3. Vytvoření přehledu obsazování pracovních pozic dle typu pozice a platformy, na které se pozice inzeruje. Na základě takového přehledu, by se mohli přestat využívat, a tedy i financovat neefektivní platformy. Zvýšení přijímání zaměstnanců z vlastních zdrojů – tím by se obsadila „složitější“ pozice pracovníkem ze společnosti a juniornější pozice by se obsazovala vnějšími zdroji. Obsazování juniornější pozice bude pak méně náročné. Dále vytvoření souhrnné metodiky pro personalisty ve spolupráci s vedoucími pracovníky pro sjednocení požadavky pro jednotlivé pracovní pozice.

4. Hodnocení doporučuji zařazovat na častější bázi, tj. jednou za kvartální období – jednou za půl roku. Při tomto hodnocení by se mělo HR oddělení více participovat, tj. stanovit jasná pravidla a průběh a být v průběhu informováno. Během hodnoticích pohovorů stanovovat dílčí cíle zaměstnanců, nejen ta dlouhodobá.
5. Vzdělávání zaměstnanců by opět mělo být pod větším dohledem HR oddělení a mít jasné evidence kdo splnil jaký kurz napříč všemi nabízenými platformami. Dále poskytnout zaměstnancům dostatek prostoru pro plnění kurzů, které by měli být na povinně-volitelné bázi. Tedy mít prostor si vybrat, jaký kurz chtějí zaměstnanci splnit, ale uvědomovat si důležitost takových kurzů ve výpočtu ročního bonusu. Pro nové pracovníky vytvořit rozvojový plán, který jim bude poskytnut a podrobně vysvětlen při začátku jejich pracovního poměru. Zvýšit četnost „on the job“ vzdělávání a kvalitu těchto kurzů podpořit koučingovými dovednostmi manažerů. Náklady na toto vyškolení manažerů odhaduji na 111 920 Kč na jednoho manažera při využití komplexního kurzu na půl roku. Při proškolení všech vrcholných manažerů jsou náklady 671 520 Kč.

Celkové ekonomické zhodnocení návrh na změnu je pak 1 121 088 Kč náklad bez odečtení ušetření nákladů za zrušení outsourcingu, neboť tato částka je velmi variabilní a vzhledem k zastavení náboru aktuálně nerelevantní.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovit jednotlivé kroky pro změnu personálního řízení ve vybrané společnosti. Vybranou společností byla společnost se 170 zaměstnanci, působící na trhu B2B v oblasti účetnictví, financí, nákupu, strategií a rozvoje podnikání. Společnost je na českém trhu poměrně mladá, a to 4 roky.

V rámci diplomové práce se pozornost nejdříve zaměřila na literární rešerši, kde byly identifikovány a definovány základní pojmy, které se v oblasti lidských zdrojů objevují. Podstatně podrobněji se dále práce zabývá personálními činnostmi, se kterými nadále pracuje i empirická část diplomové práce. Pozornost byla směřována na vytváření a analýzu pracovních míst, výběr a zisk zaměstnanců, dále samozřejmě i hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Opomenut nezůstal ani personální informační systém.

Empirická část práce byla věnována reprezentativnímu výzkumu, který měl za cíl získat přehled o nastavených konceptech řízení lidských zdrojů napříč společnostmi v České republice. Dále byla analyzována konkrétní vybraná společnost a společně s poznatky z této analýzy, reprezentativního výzkumu a literární rešerše, byla navržnuta možná zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů společně s ekonomickým hodnocením těchto změn.

Hlavním cílem práce bylo na základě realizovaného kvantitativního reprezentativního výzkumu a realizované kvalitativní analýzy vybrané společnosti navrhnout změny v konceptu řízení lidských zdrojů konkrétní společnosti. Dílčími cíli práce bylo tyto navrhované změny rozvrhnout do úrovní jednotlivých personálních činností, které byly v této práci v rámci teoretické části blíže popsány a specifikovány. Dle mého názoru byl hlavní cíl společně s cíli dílčími naplněn. Výsledky výzkumu spolu s jednotlivými doporučeními budou prezentovány HR řediteli vybrané společnosti. Věřím, že tato práce bude podkladem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti s jejím personálním řízením. Přínosem pak pro společnost může být právě zvýšení spokojenosti zaměstnanců a s tím související i snížení fluktuace těchto pracovníků, doporučení přátel na otevřené pozice a zvýšení dobrého povědomí o společnosti jako o společnosti, které se kvalitně stará o své zaměstnance, neboť mzda již nehraje tak vysokou roli v rozhodování zaměstnanců, zda ve společnosti zůstat či odejít či přizvat někoho dalšího do stejného pracovního procesu, jako tomu bylo dříve.

Seznam použité literatury

1. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21.století*. 2019.Praha: Grada Publishing. ISBN:978-80-271-2361-2
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: 2015, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
3. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016. Grada Publishing. ISBN:978-80-271-9527-5
4. BELCOURT, Monica a Phillip Charles WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
5. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
6. DULEWICZ, Victor. *Performance appraisal and counselling*. In P. Herriot (Ed.), *Assessment and selection in organizations: Methods and practices for recruitment and appraisal*. John Wiley & Sons's.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů, vybrané kapitoly*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, ISBN 9788073186012
10. KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. V Praze: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.
11. KISLEROVÁ, Michaela. *Systém vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku (analýza stavu, návrh nové koncepce)* (Diplomová práce). ESF MU. 2017
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

13. KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC. ISBN 80-86131-25-4.
15. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
17. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
18. MARŠÍKOVÁ, Kateřina., & SPURNÁ, Gabriela. Efektivita firemního vzdělávání na příkladu firem v České republice. 2014 *ACC Journal*, 20(2), 17–30.
19. PAYNE, Adrian., & FROW, Pennie. *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press. 2013. ISBN 978-1-107-01496-1
20. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5
21. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
22. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-091-2
24. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

25. WOO, Kashine., & ENNEW, Christine. *Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement*, European Journal of Marketing, 2004, 38(9/10), 1252–1271. European Journal of Marketing ISSN: 0309-0566 <https://doi.org/10.1108/03090560410548960>
26. WRIGHT, Patrick, MCMAHAN, Gary. C., & MCWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. 1994. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
27. *SuccessFactors* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.successfactors.com/index.html>
28. BOXALL, Peter F. a John PURCELL. *Strategy and human resource management*. 4th edition. London: Palgrave Macmillan Education, 2016. Management, work and organisations. ISBN 978-1-137-40763-4.
29. TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
30. SEQUENSOVÁ H. a kol. *Lidské zdroje Havířov-Podlesí: Questin Marks*, 2005, 218 s.

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky interního náboru	19
Tabulka 2 Silné a slabé stránky externího náboru.....	20

Seznam grafů

Graf 1 Strategie recruitingu jako součást interního HR oddělení	32
Graf 2 Frekvence nábor zaměstnanců ve společnosti	33
Graf 3 Forma výběru nových zaměstnanců.....	34
Graf 4 Existence vícekolových pohovorů	34
Graf 5 Procentuální vyjádření nabízení interních pozic stávajícím zaměstnancům.....	35
Graf 6: Výskyt objektivního hodnocení pracovníku zaměřený na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry.....	36
Graf 7: Míra využívání metody hodnocení v organizaci.....	37
Graf 8 Pravidelnost hodnocení zaměstnanců ve společnosti.....	38
Graf 9 Povinnost stanovování pracovních cílů pro účely hodnocení	39
Graf 10 Vliv hodnocení na odměňování/změny pozice zaměstnance.....	40
Graf 11 Frekvence školení ve společnosti.....	41
Graf 12 Povinné školení zaměstnanců	42
Graf 13 Externí vzdělávání zaměstnanců	43
Graf 14 Vnímání vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	43
Graf 15 Generační učení ve společnosti.....	44
Graf 16 Postoj vedení ke vzdělávání ve společnosti	44
Graf 17 Využívání personálního informačního systému.....	45
Graf 18 Druhy personálního systému.....	46
Graf 19 Ochrana osobních dat v personálním systému	46
Graf 20 Frekvence práce s personálním informačním systémem	47
Graf 21 Personální činnosti v personálním informačním systému	48
Graf 22 Spokojenost s personálním informačním systémem.....	48

Přílohy

Příloha č. 1.....Dotazník pro reprezentativní výzkum

Příloha č. 2.....Popis práce HR specialista

Příloha č. 1 – Dotazník pro reprezentativní výzkum

Řízení lidských zdrojů

Vážená respondentko, vážený respondentě,
v rámci vysokoškolského studia na VUT Brno zpracovávám práci zabývající se personálními činnostmi mezinárodních firem věnující se obchodu řadící se do trhu B2B.

Součástí této práce je i dotazník, o jehož vyplnění Vás tímto žádám.
Vyplnění dotazníku nezabere více než 15 minut Vašeho času a Vaše cenné odpovědi budou pro mne velice důležité.

Instrukce pro vyplnění dotazníku:

- Dotazník obsahuje různé typy otázek (otevřené, uzavřené, otázky se škálou).
- U otázek, které obsahují hodnotící škálu, vyberete jako při známkování ve škole: 1 - nejvíce souhlasím, 5 - vůbec nesouhlasím.

Na konci dotazníku je volný prostor pro vaše vyjádření. Tento prostor není povinné vyplňovat, ale budu rád, pokud tam doplníte své zajímavé postřehy k uvedeným personálním činnostem.

V neposlední řadě Vás chci informovat, že dotazník je anonymní, pokud se sami nerozhodnete nám v poslední volné části sami o sobě něco povědět.

1. Povězte mi, jaké máte zkušenosti v oblasti HR (řízení lidských zdrojů)?* Vyberte jednu odpověď

Nemám žádné zkušenosti. Je to pro mne zcela nová oblast, které se věnuji.

- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 a více let

2. Jak dlouho pracujete na oddělení HR v současné firmě?* Vyberte jednu odpověď

- 0 - 1 rok
- 2 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 a více let

3. Jaký je přibližný počet zaměstnanců ve firmě, ve které nyní pracujete? (celkový Head Count včetně mateřských, rodičovských dovolených, DPČ/DPP, neplacených stáží apod.)* Vyberte jednu odpověď

- Méně než 100
- 100 - 200
- 200 - 300
- 300 – 500
- Více než 500

Nyní se budeme věnovat personální činnosti zabývající se hledáním a získáváním nových zaměstnanců v organizaci, ve které aktuálně pracujete na oddělení HR.

4. Je strategie recruitingu součástí pracovní náplně Vašeho oddělení HR?* Vyberte jednu odpověď

Ano
Pouze částečně
Ne

5. Jak často je Vaše oddělení nuceno řešit otázku přijímání nového pracovníka?*

Vyberte jednu odpověď

Minimálně jednou měsíčně
Kvartálně
Ročně

6. Kolik zaměstnanců jste přijali za předchozí kvartální období? (01-03/2020)?*

Napište číslo...

7. Jakou formou probíhá nejčastěji výběr nových zaměstnanců ve Vaší společnosti?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Osobní pohovor
Assessment centra
Online pohovor
Testy dovedností/schopností/znalostí
Hromadný pohovor
Jiné (uved'te, jaké)

8. Pořádáte v rámci náboru vícekolové pohovory?*

Vyberte jednu odpověď

Ano
Spíše ano
Zřídka
Ne

9. Dáváte ve Vaší společnosti možnost stávajícím zaměstnancům ucházet se o volné interní pozice?*

Vyberte jednu odpověď

Ano a interní nábor preferujeme.
Ano, ale preferujeme spíše externí nábor.
Tuto možnost nabízíme zřídka.
Tuto možnost nenabízíme.

10. Kolikrát se o tuto možnost zaměstnanci ve Vaší organizaci zajímali/využili jí za předchozí kvartální období 01-03/2020?*

Napište číslo...

Nyní přejdeme k další personální činnosti, a to vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě.

11. Jak často je ve Vaší firmě nabízena možnost školení?*

Vyberte jednu odpověď

Měsíčně

Čtvrtletně

Pololetně

Ročně

12. Máte v organizaci další povinná školení zaměstnanců vyjma zákonem stanových kurzů (BOZP, PO)?*

Vyberte jednu odpověď

Ne, žádné další nenabízíme

Ano (uveďte, prosím, jaké)

13. Využíváte externí nabídky vzdělávání pro Vaše zaměstnance?*

Vyberte jednu odpověď

Ne, žádné externí vzdělávání pro zaměstnance nezprostředkováváme.

Ano, zaměstnancům zprostředkováváme vzdělávání, ale náklady si hradí sami.

Ano, zaměstnancům zprostředkováváme a hradíme vzdělávání u externích dodavatelů.

14. Jak vnímáte vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě?*

Zhodnoťte Váš celkový dojem z možnosti něco se naučit ve Vaší firmě. Nezáleží na charakteru naučeného (pracovní, osobnostní nebo jiné schopnosti/dovednosti).

1 hodnotím špatně, 10 hodnotím skvěle

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

15. Mají zaměstnanci ve Vaší organizaci možnost učit se od sebe navzájem?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, tuto možnost mají a podporujeme ji.

Spíše ano

Spíše ne

Ne, tento způsob učení se u nás neobjevuje.

16. Jak hodnotíte známkou 1-5 postoj vedení ke vzdělávání na následujících výročích?

Berou to jako součást strategie podniku. 1,2,3,4,5 Berou ji jako zbytečné náklady

Motivují zaměstnance do vzdělávání. 1,2,3,4,5 Vůbec se o vzdělávání zaměstnanců nezajímají.

Sami absolvují různá školení. 1,2,3,4,5 Vedení se samo dále nevzdělává.

V předposlední části mého výzkumného dotazníku se budeme zabývat procesem hodnocení zaměstnanců v organizaci, ve které aktuálně pracujete.

17. Vytváříte objektivní systém hodnocení pracovníků zaměřený zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, o bezprostřední hodnocení se stará naše oddělení HR.

Ano, HR stanovuje kritéria pro hodnocení zaměstnanců, bezprostřední hodnocení provádí vedoucí pracovní/team leader/manažer

Ne, HR oddělení se nezapojuje do procesu hodnocení. Je to pouze v kompetenci vedoucího pracovníka/team leader/manažera.

Ne, v naší firmě neprobíhá hodnocení zaměstnanců.

18. Jaké metody hodnocení ve Vaší organizace využíváte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Žádné

Osobní pohovor (121)

Slovní hodnocení před více lidmi (před týmem, apod.)

Písemnou formu

Jiné:

19. Realizuje se hodnocení zaměstnanců ve Vaší firmě v pravidelných intervalech?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, na týdenní bázi.

Ano, přibližně jednou měsíčně.

Ano, jednou za kvartální období.

Ano, jedenkrát ročně.

Ne, hodnocení bývá individuální či vůbec neprobíhá.

20. Mají zaměstnanci Vaší firmy povinné stanovování pracovních cílů pro účely jejich hodnocení?*

Vyberte jednu odpověď

Ne

Ano (prosím uveďte, na jak dlouho si tento cíl stanovují)

21. Vstupuje hodnocení zaměstnanců do procesu rozhodování o výši příjmu/posunech v rámci pracovních pozic?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, hodnocení je hlavní posuzovací složkou při zvyšování/snižování mzdy nebo změně pracovní pozice.

Ano, hodnocení do procesu rozhodování vstupuje, ale není primární.

Spíše se k hodnocení nepřihlíží.

K hodnocení zaměstnanců se v tomto rozhodování nepřihlíží.

V poslední části tohoto výzkumného dotazníku Vám položím pár otázek týkajících se personálního systému ve Vaší organizaci.

22. Využíváte ve Vaší organizaci personální informační systém?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, využíváme.

Ne, ale chtěli bychom./ Je to aktuálně v procesu implementace.

Ne, personální systém nevyužíváme a ani to nemáme v plánu.

23. Jaký druh personálního systému využíváte (nebo aktuálně implementujete)?*

Vyberte jednu odpověď

Systém výkazů (Reporting)

Systém na podporu rozhodování (Decision Support System)

Systém pro vrcholný management (EIS)

Všechny tři systémy dohromady

Personální systém nevyužíváme.

Jiné

24. Kdo všechno má ve Vaší firmě přístup k personálnímu informačnímu systému*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Zaměstnanci

Vedoucí pracovníci/Team leadeři/Manažeři

Personalisté

Vrcholný management

Nikdo, protože nemáme personální informační systém.

25. Máte v organizaci definované role při práci s personálním informačním systémem pro zachování ochrany osobních dat?*

Vyberte jednu odpověď

Ne, všichni můžou vidět všechno.

Ano, máme omezená práva při práci se systémem na základě toho, jakou práci daný člověk v organizaci vykonává a jaké informace ke své práci potřebuje.

Ano, data v personálním informačním systému vidí pouze personální oddělení.

Nemáme personální informační systém.

26. Jak často pracujete s personálním informačním systémem? *

Vyberte jednu odpověď

Několikrát denně.

Spíše na měsíční bázi.

Spíše jednou za čtvrtletí.

Ročně

Nikdy, nemáme personální informační systém.

27. Pro jaké personální činnosti využíváte personální informační systém?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Databáze dat zaměstnanců

Přehledové informace, reporting

Payroll

Vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

Evidence docházky

Žádné, nemáme personální informační systém.

Jiná...

28. Považuje informace z personálního informačního systému za užitečné?* (hodnocení hvězdičkami 1-10)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

29. Které informace pokládáte za stěžejní?*
Napište jedno nebo více slov...

30. Pokud máte další informace k tématu, které byste mi chtěli sdělit, zde je můžete uvést.
Napište jedno nebo více slov...

Děkuji Vám za vyplnění našeho dotazníku a přeji Vám pěkný den!

Příloha č. 2 – Popis práce: HR specialista

Popis práce:

HR Specialista

Jako HR specialista poskytujete personální podporu personálnímu oddělení i zaměstnancům společnosti.

Vaše hlavní závazky:

1. Administrativní podpora měsíčních personálních aktivit – smlouvy a změny smluv, údržba dat personálního systému, měsíční hlášení docházky, údržba zaměstnaných osobních složek
2. Správa benefitů – rozdělení mezi zaměstnance, komunikace se zaměstnanci a externími dodavateli v případě potřeby
3. Podpora onboardingu zaměstnanců
4. Účast na různých HR projektech
5. Další úkoly podle pokynů

Váš požadovaný profil:

1. Min. Středoškolské vzdělání
2. Dobré organizační a komunikační dovednosti
3. Schopnost zvládnout komunikaci se zaměstnanci přátelským a pozitivním způsobem
4. Flexibilita, ochota učit se, strukturovaný přístup
5. Znalost MS Office, pokročilost ve Wordu a Excelu
6. Praktické zkušenosti se zákaznickým servisem nebo HR jsou plus
7. Pokročilá angličtina a čeština